Ralf T. Kreutzer | Wolfgang Merkle

Die neue Macht des Marketing

Ralf T. Kreutzer | Wolfgang Merkle

Die neue Macht des Marketing

Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren

GABLER

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0515-4

Vorwort

Auf zu neuen Ufern ...

Wie die Autoren überzeugend herausarbeiten, müssen sich Unternehmen heute im Spannungsfeld zwischen Emotion, Innovation und Präzision bewähren. Nur wer diese drei Erfolgsfaktoren systematisch in seine tägliche Arbeit am und für den Kunden integriert, wird langfristig erfolgreich sein. Auf eine dieser zentralen Erfolgsfaktoren hat besonders das Instrumentarium des Direktmarketings schon immer eingezahlt: auf die *Präzision*.

Alle Protagonisten des Direktmarketing und alle professionellen Anwender der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des direkten Dialogs mit den Kunden haben eines im Fokus: die Ermittlung, ob sich die getätigten Investitionen in die Kundenakquisition, in Kundenbindung, in bestimmte Medien oder Ansprachekonzepte tatsächlich auch gerechnet haben – entweder bereits beim einmaligen Umsatz oder über eine längere Betrachtungsperiode. Hier wurde schon immer an vielen Stellen genau kalkuliert, wo sich Investitionen in Kundenbeziehungen rechnen – und wo wir lieber abstinent bleiben sollten. Und die Marketingverantwortlichen mussten im Direktmarketing schon immer in besonders hohem Maße beweisen, dass die „*Direkt-Euros*“ erfolgreich angelegt waren. Allerdings haben noch nicht alle Unternehmen die hier möglichen Erkenntnispotenziale voll erschlossen. In Summe kann allerdings gesagt werden, dass vom Direktmarketing sicherlich vielfältige Anregungen ausgehen, um auch viele klassische Marketinginstrumente besser „rechenbar“ zu machen.

Bei der Dimension *Emotion* sind wir Direktmarketer allerdings gleichermaßen aufgerufen, diese noch umfassender in unsere Kampagnen zu integrieren. Dabei haben wir einen entscheidenden Vorteil: Oft sind unsere Kundenansprachen für den Empfänger haptisch erlebbar. Aber nutzen wir diese Chance systematisch für die Steigerung der angestrebten Responsequoten? Versuchen wir auch hier innovative Schritte zu gehen, um ein *multisenuales Marketing* auch im direkten Dialog erlebbar zu machen? Wie stark gelingt es uns, große Gefühle durch unsere Ansprachen auszulösen? Und wie wird eine im ersten Dialogschritt aufgebaute Gefühlswelle im Call Center von unseren Agenten aufgegriffen? Wie wird mit Antwortbriefen verfahren? Wird – zumindest in der Wahrnehmung durch unsere Kunden – individualisiert „komponiert“ oder eine Antwort – sichtbar – mehr oder weniger lieblos aus unpersönlichen Textbaustein „zusammengezimmert“? Und nehmen wir alle unsere Mitarbeiter mit auf den Weg, um *Passion* in den Augen des Kunden positiv erlebbar zu machen? Hier haben wir sicher noch spannende Aufgabenstellungen vor uns.

Dies gilt gleichermaßen für das Themenfeld *Innovation*. Eine besondere Herausforderung für Direktmarketing liegt sicherlich darin, die gesamten Entwicklungen rund um das kooperative Marketing, die Nutzbarmachung des Neuromarketings und ganz besonders von Web 2.0 aufzugreifen. Gerade Web 2.0 ermöglicht häufig einen ganz persönlichen Dialog – mit allen im Nachfolgenden beschriebenen Chancen und Risiken. Hier sind auch alle Direktmarketing-Verantwortlichen aufgerufen, die sich bietenden Möglichkeiten zu ergreifen, um sich weitere wichtige Handlungsfelder zu erschließen.

Das von Kreutzer und Merkle herausgegebene Werk vermittelt zu allen diesen Fragen nicht nur einen exzellenten Einstieg, sondern liefert durch die praxisnah verfassten Beiträge und die innovativen Transferboxen eine geradezu ideale Grundlage, um sich die spannenden Themen Emotion, Innovation und Präzision systematisch zu erschließen. Dem Band wünsche ich eine erfolgreiche Aufnahme in der Praxis sowie in der an Praxis interessierten Wissenschaft.

Ich kann abschließend nur eines sagen: Es lohnt sich, die wertvollen, anschaulich dargestellten Lösungsideen für das eigene Unternehmen zu erschließen.

Viel Spaß und spannende Erkenntnisse beim Lesen wünscht Ihnen

Dieter Wenig
Präsident Deutscher Direktmarketing Verband e.V.

Wiesbaden, September 2007

Geleitwort

Das Marktgeschehen in der Konsumgüterwirtschaft wird seit Jahren durch zwei besondere Phänomene geprägt: Auf der einen Seite werden die Angebotskonzepte von Industrie und Handel immer differenzierter, ausgefeilter und durch die beständige Weiterentwicklung von Konzeptelementen dynamischer. Auf der anderen Seite treffen Markenindustrie und Handel auf einen ganz neuen Typus von Konsumenten: Er ist aufgeklärt und kritisch, mit starkem Selbstbewusstsein hinterfragt und prüft er alle Botschaften und Leistungen und lässt sich auch durch den hohen Lärmpegel der Werbung nicht „verführen".

In einer derartig herausfordernden Markt- und Wettbewerbssituation steigt der Anspruch an die markt- und kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen und Konzepten. Eine Positionierung über einfache „Standard-Rezepte" oder bloße „Me-too"-Strategien ist immer weniger Erfolg versprechend. Dabei erhält das Marketing eine neue Bedeutungsdimension, denn Erfolg werden in dieser Marktkonstellation nur noch Unternehmen haben, die leistungsmäßig überzeugend und emotional gewinnend den Markt bearbeiten und in der Umsetzung konsequent sind.

Dieser Herausforderung von Unternehmenspositionierung und Markenführung über Emotion, Innovation und Präzision widmen Kreutzer und Merkle, unterstützt von namhaften Experten, ihren Sammelband. Mit praxisnahen Beiträgen und anschaulichen Beispielen werden die Begrifflichkeiten Emotion, Innovation und Präzision erschlossen. Dabei wird in didaktisch ansprechender Weise mit Transferboxen die Möglichkeit gegeben, die unmittelbare Relevanz für das eigene Unternehmensgeschehen systematisch zu überprüfen.

Im Ergebnis bekräftigen die Autoren, dass nur „echte Marken" mit „systematischer Führung" beim Konsumenten einen klaren Mehrwert erzeugen und dass eine eindeutige, unverwechselbare Markenwahrnehmung nur gelingen kann, wenn sämtliche Facetten des Konzeptes präzise und konsequent aufeinander abgestimmt sind. Aber nicht minder wichtig ist die Erkenntnis, die dieser Sammelband vermittelt, dass Marketing einen ganzheitlichen nach innen und außen gerichteten Ansatz darstellt. Nachhaltigkeit im Markt setzt die Begeisterung und Identifikation der Mitarbeiter mit Vision und Mission des Unternehmens voraus. Nur eine derartige ganzheitliche Markenführung ist erfolgreich.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erich Greipl

Düsseldorf, September 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Geleitwort 7

Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing 13
Ralf T. Kreutzer/Wolfgang Merkle

Teil I
Erfolgsparameter 1: Emotion

Emotion, Leidenschaft und Begeisterung –
Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing 21
Wolfgang Merkle/Ralf T. Kreutzer

Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft 49
Ralf T. Kreutzer

Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten 79
Christine Schauer

Markenmythen – Die neue Bedeutung für die Markenführung 99
Dirk Ziems

Teil II
Erfolgsparameter 2: Innovation

Marketing als Wachstumstreiber – Nur die kundenzentrierte Innovation zählt 113
Peter B. Lensker

„Outside in“ – Die erfolgreiche Integration von Endkunden in den Innovationsprozess..... 131
Alexander Lang/Susanne Reich

Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?..... 149
Ralf T. Kreutzer/Wolfgang Merkle

Unternehmensübergreifende Marketing-Kooperationen –
Der Weg zum innovativen Added Value..... 185
Klaus Gutknecht

Marketing in der Kreationsgesellschaft – „Ich bin mein eigenes Geschöpf“..... 201
Christoph Santner/Holger Kuhfuß

Teil III
Erfolgsparameter 3: Präzision

Repositionierung des Marketing –
Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe..... 231
Wendelin Müller

Geldvernichtungsmaschine Marke? – Maximierung des Return on Brand Investment
am Beispiel der Finanzdienstleistungsmarken 247
Klaus Feldmann/Roland Grözinger

Der Mythos vom „Tod der Mitte“ –
Handlungsfelder für eine weiterhin erfolgreiche Marktbearbeitung 267
Wolfgang Merkle

Das Dilemma des Universalisten, der Erfolg der Spezialisten –
Schritte zu einer tragfähigen Zielgruppenstrategie..... 291
Thilo Lohmüller

Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing 305
Christian Scheier

Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten..... 325
Marion Pfeiffer/Jorg Imhoff

Systematische Marktausschöpfung im Mittelstand –
Wege zur Erschließung neuer Absatzpotenziale am Beispiel der Automobilbranche..... 355
Franz-Josef Brand

Die Herausgeber 369

Stichwortverzeichnis 371

Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Marketing

Ralf T. Kreutzer/Wolfgang Merkle

„*Marketing is in trouble* …“ ist einer der plakativen Sätze, der in Fachdiskussionen, Vorträgen und Veröffentlichungen in jüngster Zeit immer häufiger zu hören ist. Denn vor dem Hintergrund ganz deutlicher, in diesem Ausmaß bisher nicht bekannter Veränderungen von Markt, Kunde, Wettbewerb, Mitarbeiter etc. scheinen die bisher gelernten klassischen Konzepte, Strategien und Instrumente des Marketing immer weniger sicher zu funktionieren. Die sich verändernden Rahmenbedingungen des unternehmerischen Marketing schlagen sich u.a. in folgenden Entwicklungen nieder:

- Aufgeklärtere und kritischere Verbraucher

  Die immer besser informierten Verbraucher stehen dem steigenden Waren- und Dienstleistungsangebot mit einer oft *kritischen Einstellung* gegenüber und lassen sich immer schwerer von rationalen Argumenten alleine überzeugen. In sich logische, sauber abgeleitete und wissenschaftlich akribisch hinterlegte Strategien scheinen den Konsumenten trotz aller Sorgfalt nur noch unzureichend zu erreichen.

  Gleichzeitig ist eine signifikante *Fragmentierung des gesamten Media-Angebotes* festzustellen. Trotz intensiver Vorbereitung und kreativer Umsetzung – der Konsument scheint immer immuner gegenüber Werbe- und Kommunikationskampagnen zu werden. Diese führt zu einer deutlich veränderten Wertung und Nutzung der Kommunikationsangebote und erfordert scheinbar steigende Marketing-Budgets, um die gleiche Anzahl von Kundenkontakten und Summe von Verkäufen zu erzielen.

  Zusätzlich nimmt die *Verweigerungshaltung immer größerer Kundengruppen* gegenüber dem werblichen Information-Overload zu – und schlägt sich u.a. im steigenden „Zapping“ beim TV-Konsum oder in der Verweigerung von Permissions für werbliche Ansprachen nieder.

- Zunehmende Flopquoten bei Innovationen

  Innovationen – echte oder vermeintliche – tun sich immer schwerer, die Gunst der Kunden zu gewinnen; und das häufig bei *steigenden Investitionen im F&E-Bereich*. Die hohen Flopquoten bei Innovationen, selbst bei erfolgsverwöhnten, professionell arbeitenden Markenunternehmen, provozieren den Vorwurf eines kläglichen *Versagens im Innovationsmanagement*.

  Wie sonst ist eine Situation zu erklären, dass bei Fast Moving Consumer Goods (FMCGs), neuen Zeitschriften, TV-Formaten in der Regel 75 Prozent floppen – bei Parfum und neuen Musiktiteln sogar bis 98 Prozent?

- Höhere Erwartungshaltungen an das Marketing

  Gleichzeitig steht das Marketing immer stärker unter *Rechtfertigungszwang*, seine oft beträchtlichen Investitionen in Werbung, Kundenbindung, Marke etc. zu begründen. Während in anderen Unternehmensbereichen bereits seit vielen Jahren alle Aktivitäten mit größter Sorgfalt nachgerechnet werden, führte das Marketing mit Hinweis auf die eher qualitativen Arbeitsergebnisse lange Zeit ein Dasein im „geschützten Umfeld". Und mancher Vorstand musste sich auf die Frage, was denn die 60 Mio. Euro teure nationale Werbekampagne oder das 15 Mio. Euro kostende Club-Konzept an Zusatzverkäufen erbracht hätte, mit der Antwort zufrieden geben, dass dies leider nicht so genau ermittelbar sei.

  In der Konsequenz *gerät Marketing im eigenen Unternehmen immer stärker in die Defensive*. Denn auf eine gleichermaßen dynamischere wie unberechenbarere Umfeldentwicklung kann nicht mehr mit der bisher üblichen Selbstverständlichkeit und Vorhersagbarkeit reagiert werden. Und die in der Vergangenheit erfolgreich angewandten Konzepte „greifen" offensichtlich nicht mehr mit der gleichen Sicherheit. Zusätzlich wird in zunehmendem Maße der *Return-on-Marketing-Investment* eingeklagt.

  Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, dass sich Marketing seiner Stärken besinnt und mit einem neuen Selbstbewusstsein die gesamte Unternehmensführung als an den Kundenbedürfnissen orientiertes Handeln konsequent und nachhaltig einfordert. Zur Erreichung eines derart hohen Anspruchs – und zwar sowohl in der inhaltlichen Fundierung wie auch in der stringenten Umsetzung der Markenpositionierung – muss der generelle Marketing-Anspruch des Unternehmens neu ausgerichtet werden – mit einem stärkeren Fokus auf noch mehr Emotion, Innovation und Präzision, als dies jemals vorher notwendig war (vgl. Abb. 1).

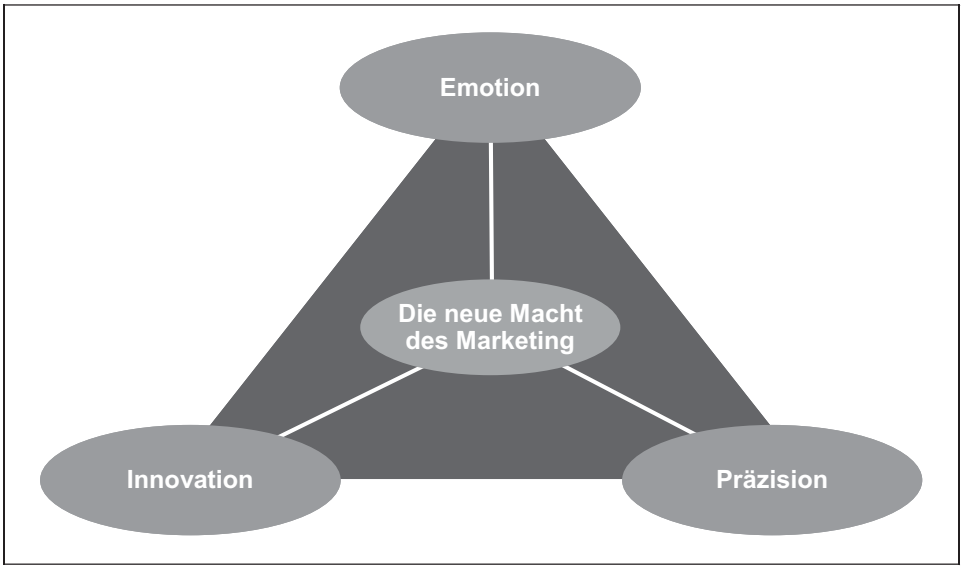


Abbildung 1: *Erfolgsparameter des Marketing*

Im Kern geht es darum, *Emotionen als Erfolgsparameter* im Innen- und Außenverhältnis des Unternehmens konsequent einzusetzen. Hierzu liefert der Beitrag *„Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing"* (Merkle/Kreutzer) wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des gesamten Marketing-Konzeptes. Dabei wird eine Vielzahl von konkreten Handlungsfeldern aufgezeigt. Ein Spezialaspekt davon wird unter dem Thema *„Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft"* (Kreutzer) vertieft und dabei herausgearbeitet, wie Unternehmen eine Unique Passion Proposition aufbauen können. Der Artikel *„Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten"* (Schauer) stellt heraus, durch welches methodische Instrumentarium der Mitarbeiter bei der Markeninszenierung federführend eingebunden werden kann. Schließlich zeigt der Beitrag *„Markenmythen – Die neue Bedeutung für die Markenführung"* (Ziems) auf, an welchen Leitbildern sich die Markenführung in Zukunft orientieren muss.

Anschließend stehen *Innovationen als Erfolgsparameter* im Mittelpunkt. *„Marketing als Wachstumstreiber – Nur die kundenzentierte Innovation zählt"* (Lensker) und *„Outside in – Die erfolgreiche Integration von Endkunden in den Innovationsprozess"* (Lang/Reich) zeigen praxisorientiert, durch welche methodischen Ansätze Kunden viel früher in den Innovationsprozess eingebunden werden können. Durch eine solche Vorgehensweise werden Flopquoten nachweisbar reduziert. Zusätzlich gilt es, auch neue Entwicklungen im Internet für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Unter *„Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?"* (Kreutzer/Merkle) wird aufgezeigt, welche Chancen und Risiken mit Web 2.0 für Unternehmen verbunden sind und wie man diese am besten meistert.

Da Unternehmen nicht alle Aufgaben alleine bewältigen können oder sollen, wird im Beitrag *„Unternehmensübergreifende Marketing-Kooperationen – Der Weg zum innovativen Added Value“* (Gutknecht) beschrieben, welche strategischen Konzepte hier Erfolg versprechen. Unter *„Marketing in der Kreativgesellschaft – Ich bin mein eigenes Geschöpf“* (Santner/Kuhfuß) wird ein Blick in die schon begonnene Zukunft gewagt, bei dem deutlich wird, welche weiteren Herausforderungen Marketing zukünftig bei der Kundenintegration meistern muss.

Ein Schwerpunkt liegt auf dem Erfolgsparameter Präzision, weil hier das Marketing den größten Nachholbedarf aufweist. Zunächst wird unter dem Titel *„Repositionierung des Marketing – Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe“* (Müller) basierend auf einer empirischen Studie ausgeführt, wie kritisch Marketing heute vielfach gesehen wird und welche Anforderungen Marketing in Zukunft meistern muss. Der Aufgabenbereich Markenführung wird im Beitrag *„Geldvernichtungsmaschine Marke? – Maximierung des Return on Brand Investment“* (Feldmann/Grötzinger) thematisiert. Dabei wird deutlich, was geschehen muss, damit die Investitionen in die Marke tatsächlich auch auf das Unternehmen einzahlen.

Der Beitrag *„Der Mythos vom Tod der Mitte – Handlungsfelder für eine weiterhin erfolgreiche Marktbearbeitung“* (Merkle) stellt sich der vielfach kontrovers diskutierten Frage, wie man im Markt der Mitte erfolgreich überleben kann. Damit verbunden ist das Thema *„Das Dilemma des Universalisten, der Erfolg der Spezialisten – Schritte zu einer tragfähigen Zielgruppen-Strategie“* (Lohmüller). Hier wird aufgezeigt, wie sich Unternehmen aufstellen müssen, um diese Herausforderung zu bestehen.

Einen innovativen Blick in das Gehirn unserer Zielkunden werfen wir unter der Überschrift *„Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing“* (Scheier). Hier werden überraschende Erkenntnisse präsentiert und in ihrer Bedeutung für das Marketing beleuchtet. Einen fundierten Einblick – dieses Mal in Kundendatenbanken – wird im Beitrag *„Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten“* (Pfeiffer/Imhoff) vorzogen. Hier wird deutlich, welche Möglichkeiten das analytische Marketing heute bietet, um eine höhere Marketing-Effizienz zu erreichen. Dieses Ziel stellt sich auch der Beitrag *„Systematische Marktausschöpfung im Mittelstand – Wege zur Erschließung neuer Absatzpotenziale am Beispiel der Automobilindustrie“* (Brand) mit dem Fokus auf eine häufig vernachlässigte Zielgruppe, den deutschen Mittelstand.

Eines wird deutlich: Damit die neue Macht des Marketing mit Leben gefüllt wird, muss sich vieles verändern. Neue Herausforderungen müssen aufgegriffen, eingetretene Wege im Marketing müssen verlassen, neue Denkmuster auf ihre Erfolgswirksamkeit hin bewertet werden. Wer sich in Zukunft konsequent an den Parametern Emotion, Innovation und Präzision orientiert, wird dies zum eigenen Nutzen, zum Nutzen des Marketing-Stellenwerts im Unternehmen, zum Nutzen des Unternehmens sowie – last, but not least – zur Nutzung der gesamten vernetzten Volkswirtschaft tun.

Nun gilt aber einmal mehr:

> *Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehn.*
> *(Johann Wolfgang von Goethe)*

Um Ihnen diesen Schritt zu erleichtern, haben wir jedem Beitrag eine Transfer-Box beigefügt. Diese wird Ihnen dabei helfen, das vermittelte Wissen in Ihrem Unternehmen in konkretes Tun umzusetzen. Sie können diese Transfer-Box auch dazu nutzen, um für sich im Vorfeld zu ermitteln, welche Relevanz die einzelnen Beiträge für Ihr Unternehmen konkret haben können.

Nutzen Sie das Transferangebot für sich und Ihre Unternehmen!

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Ralf T. Kreutzer
Kreutzer.r@t-online.de

Wolfgang Merkle
dr_wolfgang_merkle@t-online.de

Teil I

Erfolgsparameter 1: Emotion

Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Erfolgsfaktor im Marketing

Wolfgang Merkle/Ralf T. Kreutzer

1. Von der rationalen zur emotionalen Marketing-Führung

Obwohl in der Marketing-Wissenschaft schon immer die Erforschung von psychologischen Aspekten und damit die Erörterung auch von *Soft Facts* eine gewisse Rolle spielen, liegt der Schwerpunkt der Studien und Lehrbücher in der Darstellung und Vertiefung von *Hard Facts*. Über rationale und wissenschaftlich abgeleitete Konzepte, Strategien, Instrumente, Methoden und Prozesse und mit detailliert abgeleiteten Checklisten zu deren Umsetzung wird vermittelt, wie die Marktbearbeitung zur Erreichung von optimalen Ergebnissen weiter perfektioniert werden kann. Doch dieser Schwerpunkt scheint sich in den letzten Jahren langsam zu verschieben. Denn in Zeiten

- hoher *Marktsättigung* bei einem gleichzeitig immer härter werdenden *Verdrängungswettbewerb*
- mit *Produkten, Dienstleistungen und Betriebsformen*, die *funktional und inhaltlich immer austauschbarer* und damit *homogener* werden, sowie
- *Konsumenten*, die aufgrund eines deutlich gewachsenen medialen Informationsangebotes mit nahezu vollständiger und allgegenwärtiger Zugänglichkeit durch das Internet *über eine bislang nie gekannte Marktransparenz verfügen,*

wird es für Unternehmen und Marken immer schwerer, ihre Kundenpotenziale zu erreichen und an sich zu binden. Deshalb wächst langsam die Erkenntnis, dass insbesondere auch Emotionen, Leidenschaft und Begeisterung in der Differenzierung von Marken und Unternehmen eine wichtige, in der persönlichen Vermittlung von Unternehmenswerten möglicherweise sogar entscheidende Rolle spielen können.

Klar erkennbar ist die Einbeziehung von Emotionen bereits über eine ganze Reihe von *Werbekampagnen*, mit denen Verbraucher angesprochen werden. „*Ich liebe es*“ von *McDonalds*, „*Aus Liebe zum Automobil*“ von *Volkswagen* oder „*Wir lieben Lebensmittel*“ von *Edeka* und „*We love to entertain you*“ von *ProSieben* sind einige der bekanntesten Beispiele für die Umsetzung einer solchen Erkenntnis. Inwieweit dies aber nur aufgesetzte Kommunikationsgebäude oder durchgängige Entwürfe einer ganzheitlichen Unternehmenshaltung sind, ist eine ganz andere Frage.

Eine wachsende Bedeutung emotionaler Aspekte im Marketing lässt sich in letzter Zeit insbesondere über die deutlich belebte Diskussion um das *Neuromarketing* beobachten, wonach in einer interdisziplinären Verknüpfung von Medizin, Psychologie und Marketing die inneren Vorgänge und Abläufe in der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen weiter erhellt werden (vgl. dazu den Beitrag Scheier in diesem Band).

Deutlich unterschätzt wird die emotionale Komponente im Marketing auf jeden Fall aber in der *Einbeziehung von Organisationskulturen sowie von Mitarbeitern.* Während bei Markenaufbau und -pflege hohe Summen investiert werden, diese marktforscherisch und methodisch zumeist mit viel Akribie und Methodik untermauert werden, kommt es im eigentlichen Vermittlungsprozess hin zum Kunden häufig aber zu einer deutlichen Bruchstelle. Denn das Markenversprechen wird sehr oft genau an der Schnittstelle zwischen Kunde und Mitarbeiter durch die Mitarbeiter selbst getrübt, da die meisten von ihnen nicht als überzeugte Markenbotschafter auftreten (vgl. vertiefend Schauer und Kreutzer in diesem Band). Und dies muss den Unternehmensverantwortlichen bewusst sein: Jeder Mitarbeiter kann – und dies gilt insbesondere im Dienstleistungs- und Handelsbereich – ein positiver oder ein negativer Multiplikator der Marke sein. Gerade in diesem Punkt muss es im Interesse aller Unternehmen sein, in der (Weiter-)Entwicklung von Marken einen stärkeren *Schwerpunkt auf die emotionale Begeisterung sämtlicher Markengestalter und Markenbotschafter* zu legen.

Emotionen als Treiber von Leidenschaften und Begeisterung sind im heutigen gesellschaftlichen, wettbewerbsgeprägten und markenprägenden Umfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der in diesem Beitrag beleuchtet wird. Dabei werden im Folgenden zwei Dimensionen betrachtet:

- *Emotionen, die der Aufladung einer Marke selbst dienen, die inhaltliche Gestaltung der Marke vertiefen* und/oder *die kommunikative Botschaft der Marke unterstützen,*
- *Emotionen, die in der Vermittlung der Markenwerte eine wichtige Rolle spielen* – und zwar sowohl in der internen Aufladung der hinter den Marken stehenden Unternehmenskulturen wie auch in der Begeisterung der mit dem Unternehmensumfeld kommunizierenden Mitarbeiter als den eigentlichen Markenbotschaftern.

2. Inhalte und Funktionsweisen von Emotionen

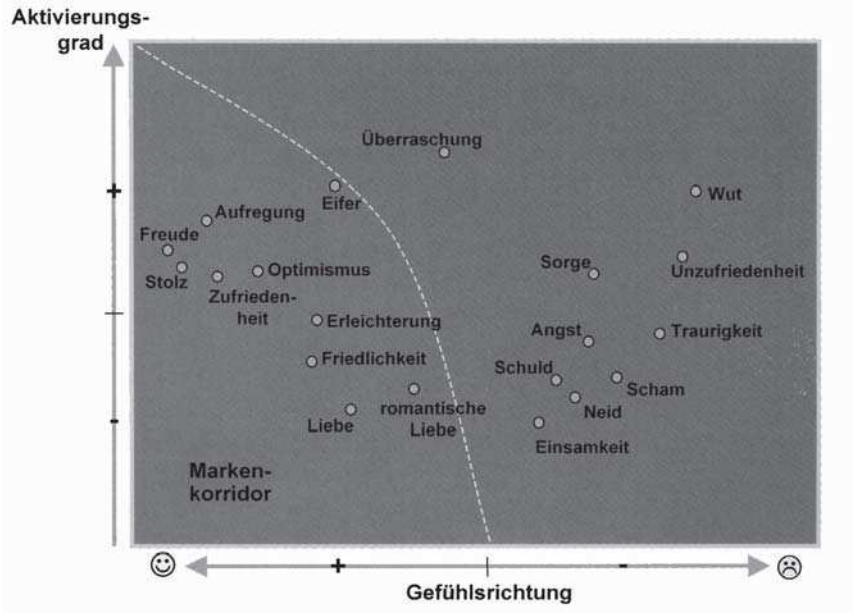
Was sind Emotionen? Emotionen sind zunächst höchst schwer zu erklären, denn sie werden von jedem Menschen völlig unterschiedlich und damit individuell erlebt. Für den einen ist es ein Sonnenuntergang am Meer, für den anderen der Sieg der Fußballmannschaft im vollen Stadion und für den Dritten der Kauf von *Prada*-Schuhen im Designer-Outlet. Emotionen – ganz allgemein als *plötzliche Reaktion des Organismus* definiert – sind ein Phänomen, mit dem sich seit Jahrhunderten Psychologen, Physiologen und Kulturforscher beschäftigen. Dabei gibt es die verschiedensten Ansätze zur Erklärung von Emotionen (vgl. zum Folgenden Lelord/André, 2007, S. 13; einen kompakten Überblick über die verschiedenen Emotionstheorien findet sich bei Bosch et al., 2006, S. 25-66). Von diesen werden hier drei grundlegende Ansätze unterschieden: ein physiologischer, ein kognitiver und ein behavioristischer Ansatz. Mit dem *physiologischen Ansatz* werden rein körperliche Reaktionen – wie schnelleres Herzschlagen oder ein plötzliches Rotwerden – umschrieben, die durch Emotionen ausgelöst werden. Mit dem *kognitiven Ansatz* werden Veränderungen des Denkens angesprochen, denn Emotionen können über eine bewusste wie unbewusste Verarbeitung eines sensorischen Inputs den Geist in Aufregung versetzen, den Verstand trüben oder schärfen. Mit dem *behavioristischen Ansatz* werden objektiv beobachtbare Reaktionen und damit Veränderungen des Verhaltens erforscht, die durch einen Reiz ausgelöst werden und die einen Menschen geradezu dazu drängen, etwas zu tun.

Inhaltlich finden sich die verschiedensten Formen der Emotion wie Freude, Traurigkeit, Angst, Zorn, Gefühle, Stimmung, Leidenschaft, Interesse usw., wobei man in der Wissenschaft zwischen Basis- und Sekundär-Emotionen unterscheidet. Als *Basis-Emotionen* (auch Primär-Emotionen) bezeichnet man solche, die in allen Kulturen existieren, bereits in der Kindheit auftreten, oft charakteristische Gesichtsausdrücke besitzen und bei denen in bestimmten Mustern physiologische Veränderungen einhergehen. Aus der Mischung von gleichzeitig auftretenden Primär-Emotionen werden schließlich *Sekundär-Emotionen* erklärt, wie beispielsweise die Entstehung von Scham als Mischung aus den Primär-Emotionen Furcht und Ekel/Abscheu (vgl. Abb. 1).

Beim Einsatz von verschiedenen Emotionen ist darauf zu achten, dass nicht nur ein möglichst hoher Aktivierungsgrad erreicht wird, sondern dass diese Gefühle auch positiv verankert sind. In einer Grundlagenstudie hat *Kranz* (2005) verschiedene Emotionen auf diesen Zusammenhang hin analysiert (vgl. Abb. 2). So können beispielsweise Wut und Überraschung stark aktivieren, sind aber eher mit negativen Gefühlen verbunden. Dagegen gehören Freude, Aufregung und in Grenzen auch Eifer zu den emotional positiv bewerteten Gefühlen innerhalb des Korridors, die gleichzeitig ein hohes Aktivierungsniveau erreichen.

	Positive Emotionen	Negative Emotionen
Primär-Emotionen	Freude Akzeptanz Überraschung	Ekel/Abscheu Furcht Ärger Traurigkeit
Sekundär-Emotionen	Begehren Stolz Liebe	Enttäuschung Langeweile Scham

Quelle: nach Bosch et al, 2006, S. 113 und 125
Abbildung 1: *Emotionsdimensionen im Überblick*



Quelle: Kranz, 2005, S. 27
Abbildung 2: *Nutzbare Emotionen in der Werbung zur Erreichung einer Aktivierung (links der Linie sind die positiven, rechts die negativen Emotionen ausgewiesen)*

Für das Produkt-Marketing sind *Emotionen* deshalb so relevant, weil diese *nachhaltige Veränderungen des Konsumentenverhaltens* zur Folge haben können (vgl. zum Folgenden Bosch et al., 2006, S. 56f.). So gilt das *Erreichen einer emotionalen Akzeptanz* in der Zielgruppe – beispielsweise durch die Art der kommunikativen Ansprache – als eine der Grundvoraussetzungen für den dortigen Erfolg einer Marke. So hat *BMW* bei der Einführung des *1er BMW* das „*Prinzip Freude*" zur Leitidee erhoben und dieses nicht nur in der TV-Kampagne und bei Direct Mail konsequent umgesetzt, sondern auch ins Internet verlängert (vgl. http://www.bmw.de/prinzipfreude/framehome.jsp; weiterführend Schauer in diesem Band). Freude kann und soll mit dem Erwerbsprozess und dem Genuss bzw. Einsatz von Produkten entstehen; hierbei wird auch vom *First and Second Moment of Truth* gesprochen, weil die kommunikativ aufgebauten Erwartungshaltungen mit der realen Vertriebs- und Produktwelt zusammentreffen. Hier können deshalb auch Ärger oder Wut als typische Phänomene in der Kauf- und Nachkaufphase auftauchen, wenn konkrete Erfahrungen der Kunden enttäuscht werden (vgl. zum hier zugrunde liegenden Konzept der Markenwertschöpfungskette Kreutzer, 2006, S. 62-79).

Damit wird deutlich: *Emotionen* können zum *zentralen Treiber von Marken- und Werberfolgen* werden. Dabei ist die Markenführung gefordert, die diese Kernemotionen festlegt und konsequent kommuniziert. Dieser Prozess ist auf alle Elemente der markenbezogenen Aktivitäten auszurichten, also nicht nur auf klassische Werbekampagnen, sondern auch auf die Produktgestaltung selbst, die Inszenierung am POS sowie auch beim Marketing nach innen.

> *Nur eine Organisation, die gesamthaft versteht, welches Gefühl eine Marke transportieren soll, kann dieses Gefühl auch konsequent und konsistent vermitteln.*

Dabei ist außerdem zu berücksichtigen: *Jeder Reiz wird im Gehirn anhand seiner emotionalen Relevanz gemessen*. Wird in der Ansprache eine hohe emotionale Anregung erreicht, wird die entsprechende Information eher und länger gespeichert als bei niedriger emotionaler Erregung. Außerdem werden emotional aufgeladene Marken- und Werbebotschaften auch schneller und einfacher erinnert (vgl. Kranz, 2005, S. 27f.), wodurch wiederum eine kortikale Entlastung erreicht wird.

Gleiches gilt für den gesamten *(marken-)prägenden Prozess innerhalb von Unternehmen* und in der *direkten Vermittlung von Markenwerten durch deren Mitarbeiter*. Hier haben positive wie negative Emotionen Einfluss darauf, wie einzelne Mitarbeiter sich für ihre Marke einsetzen oder sie im direkten Dialog mit den Konsumenten repräsentieren. In verschiedensten Studien wird immer wieder belegt, dass *gute Laune* Mitarbeiter kühner und kreativer werden lässt, dazu anregt, anderen Menschen zu helfen, und gleichzeitig erlaubt, bessere Entscheidungen zu treffen (Lelord/André, 2007, S. 121-125). Die kontraproduktiven Emotionen *Ärger und Zorn* werden beispielsweise dann ausgelöst, wenn sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen, mit Inkompetenz konfrontiert sehen, wenn ihnen zu wenig Respekt erwiesen wird oder sie gedemütigt werden (Lelord/André, 2007, S. 37f.). Dies führt dann dazu, dass Mitarbeiter in ihrer Leistungserbringung weit unterhalb ihres Potenzials bleiben (vgl. vertiefend zum hier geforderten *Marketing nach innen* Kreutzer, 2007a, S. 36-65).

Damit ist festzuhalten, dass es – sowohl bei Konsumenten wie auch bei Mitarbeitern von Unternehmen – keine Entscheidung gibt, die nicht wesentlich auch von Emotionen gesteuert bzw. beeinflusst wäre. Für den Kontext dieses Beitrags scheint eine weitere Differenzierung wichtig, denn in beiden hier vertretenen Erklärungskontexten – der Bedeutung von Emotionen für die Aufladung einer Marke einerseits und der Vermittlung der Markenwerte andererseits – werden jeweils zwei verschiedene inhaltlich Phänomene angesprochen:

- „*Emotionen als Ergebnis*“, d.h. Phänomene, die Emotionen selbst auslösen,
- „*Emotionen als Stimuli*“, d.h. Phänomene, die Emotionen nutzen, um dadurch ein bestimmtes Verhalten zu steuern.

Natürlich dürfen diese beiden Ansatzpunkte nicht völlig getrennt voneinander betrachtet werden, da es in der menschlichen Verarbeitung zu *laufenden Interaktionen zwischen beiden Konstrukten* kommt. So sind – und genau das soll es auch sein! – Emotionen beim Empfänger von (Werbe-)Botschaften natürlich immer auch eine Folge der in der Botschaft selbst dargestellten sowie der vom Markenbotschafter selbst gelebten Emotionen.

In der Marketing-Lehre werden *Emotionen* in der Regel *als Bestandteil der verhaltenswissenschaftlichen Theorie* erläutert, um damit vor allem die Wirkung von Werbung zu analysieren (vgl. stellvertretend Kroeber-Riel/Weinberg, 2003). Um eine Vorstellung davon zu erhalten, was sich beim Konsumenten abspielt, wurde bis in jüngster Vergangenheit die *Theorie von der funktionalen Differenzierung der beiden Hemisphären im Gehirn* bemüht, wonach es je nach Inhalt zu einer getrennten Informationsverarbeitung in der rechten und der linken Gehirnhälfte kommt. In dieser – für die Erläuterung der höchst komplexen Abläufe in der gedanklichen Verarbeitung stark vereinfachenden – Theorie ist man davon ausgegangen, dass die *linke Hirnhälfte* vor allem *für die sprachlich-logische Verarbeitung* zuständig ist und die *rechte Gehirnhälfte* in erster Linie *bildlich-emotionale Reize* verarbeitet. Daraus hat die Verhaltenswissenschaft dann versucht, Gesetzmäßigkeiten für eine optimale Gestaltung von Werbeinhalten und -botschaften abzuleiten.

Gerade in jüngster Zeit ist die Wissenschaft unter dem Stichwort *Neuromarketing* durch die Nutzung neuer Messverfahren zu viel detaillierteren und die realen Funktionen angemesseneren Erkenntnissen gelangt (vgl. dazu Scheier in diesem Band). Denn durch die interdisziplinäre Vernetzung mit medizinischen Methoden und die dadurch mögliche Nutzung von funktionellen Magnetresonanztomographien kann eindeutig nachgewiesen werden, dass es im menschlichen Gehirn zwei Systeme – ein implizites und ein explizites – gibt, die Informationen unterschiedlich verarbeiten. Das *implizite System*, der so genannte Autopilot, *arbeitet parallel* und *weitgehend unbewusst* und *nicht reflektiert*. Durch eine sehr schnelle Verarbeitungskapazität ist es in erster Linie für effiziente Entscheidungen und Handlungen gebaut. Gerade in diesem System entfalten starke Marken ihre Wirkung. Mit dem *expliziten System*, dem so genannten Piloten, wird *nachgedacht*, das Hirn *arbeitet seriell* „step-by-step“ und *bewusst*. Dieses System arbeitet viel langsamer und dient in erster Linie dem Nachdenken. Interessant an den Ergebnissen dieser Messungen ist, dass bei intuitiven Entscheidungen nur 2 Prozent der Körperenergie verbraucht werden, während es beim Nachdenken bis zu 20 Prozent sind.

Für das Marketing sind diese Erkenntnisse deshalb von großer Bedeutung, weil intuitive Entscheidungen des Autopiloten die Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung deutlich steigern, während reflektierte Entscheidungen durch den Piloten häufig eine sehr viel geringere Zufriedenheit zur Folge haben. Das Erkennen einer starken Marke beispielsweise führt im Gehirn zu einer so genannten *kortikalen Entlastung* und ermöglicht eine intuitive und damit nicht mehr weiter reflektierte Entscheidung. Dies zeigt beeindruckend die große Bedeutung von Marken und der sie bestimmenden Emotionen; denn erst sie ermöglichen nicht nur eine intuitive Kaufentscheidung, sondern führen auch dazu, dass die Kunden damit viel zufriedener sind als mit rationalen, inhaltlich stärker reflektierten Entscheidungen.

3. Emotionalisierung von Herstellermarken und Retail Brands

Angesichts der oben genannten Herausforderungen muss sich das Marketing noch intensiver mit Mitteln und Wegen auseinandersetzen, um Marken im harten Verdrängungswettbewerb eindeutiger und klarer zu positionieren. Denn aus der derzeitigen Wettbewerbsentwicklung zeigt sich: Je höher der Konkurrenzdruck und je austauschbarer die Marken sind, desto wichtiger sind ausgeprägte *Markenschemata für die Orientierung der Kunden* (Bosch et al., 2007, S. 11).

Dabei haben sachlich-faktische Qualitätsargumente von Angeboten als Grundvoraussetzung nach wie vor eine hohe Bedeutung. Für die Erreichung intuitiver Entscheidungen spielen allerdings Emotionen und durch sie ausgelöste Leidenschaft und Begeisterung eine zentrale, bei homogenen Angeboten möglicherweise sogar die entscheidende Rolle. Denn wenn emotionale Markenbildung gelingt, dann bewirkt sie eine Art „Tunnelblick“ auf die Lieblingsmarke, die diese gegen Wettbewerber immunisiert (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 17). Das prominente Beispiel um die „Cola-Kriege“ zeigt, dass es bei einer positiv aufgeladenen Konditionierung des Konsumenten zur Lieblingsmarke gelingen kann (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 16),

- andere Marken als die eigene deutlich weniger in die (Kauf-)Überlegungen einzubeziehen,
- negative Nachrichten über die Lieblingsmarke zu ignorieren und
- beständig die Lieblingsmarke zu wählen – selbst dann noch, wenn es objektiv bessere Konkurrenzprodukte gibt.

In diese Richtung zielt beispielsweise auch die aktuelle Werbekampagne von *EDEKA* unter dem Motto „*Wir lieben Lebensmittel*“. Nach Jahren einer rein sachlichen Angebotswerbung des gesamten Lebensmitteleinzelhandels, die – unter dem Eindruck des rasanten Wachstums

der Discounter – zunehmend auf den Preis fixiert war, versucht die *EDEKA* als eines der ersten größeren Unternehmen, nun wieder auf qualitative, emotional-begeisternde Inhalte in seiner Kommunikation zu setzen.

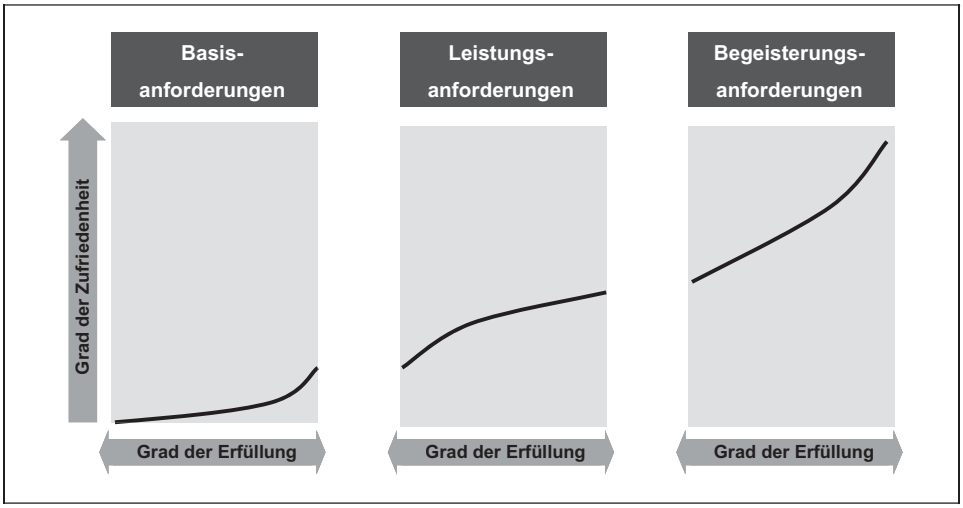
Doch wie funktioniert eine solche emotionale Konditionierung tatsächlich? Wo muss ein Marketing-Manager ansetzen? Ist die erhoffte Wirkung wirklich in allen Branchen gleich, gilt sie gleichermaßen für Automobile wie für Kaffee oder Krankenversicherungen? Gibt es – neben der notwendigen Emotionalisierung der Botschaft selbst – auch Instrumente, die eine Emotionalisierung besonders fördern?

3.1 Einfluss von Emotionen auf den Kaufentscheidungsprozess

Selbst wenn es rein an Hard Facts, an klassischen Methoden und rationalen Argumenten orientierte Wissenschaftler nur ungern akzeptieren mögen: Die neueren Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften zeigen, dass der *Weg in das Gedächtnis und damit in die finale Entscheidungsfindung des Kunden* immer *über emotional bedeutsame Botschaften* führt (vgl. den Beitrag von Scheier in diesem Band). Dabei muss sich das Marketing-Management bewusst sein, dass der Konsument ein Unternehmen bzw. eine Marke ganzheitlich wahrnimmt, und zwar in sämtlichen Facetten des unternehmerischen Erscheinungsbildes. Und das bezieht nicht nur die Kommunikation eines Unternehmens mit ein, sondern die gesamthafte Aura der Marke, die Ausformulierung der gesamten Kommunikation, die Auswahl sämtlicher Kommunikationskanäle und die zentrale Erscheinung der Mitarbeiter als eigentliche Markenbotschafter. Die zentrale Erkenntnis lautet folglich:

> *Die Emotionalisierung des Konsumenten muss auf emotional aufgeladenen Marken, Botschaften, Instrumenten und Mitarbeitern aufsetzen!*

Die einschlägigen Forschungsergebnisse gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie zeigen, dass selbst bei vermeintlich rationalen, objektiv unmittelbar gegeneinander abwägbaren Dienstleistungen der Konsument vermeintlich unvernünftig und hoch emotional entscheidet. Die gesamte Diskussion um den so genannten *aufgeklärten Verbraucher*, der über sämtliche Informationen verfügt, auf die er über das Internet jederzeit zugreifen kann, immer und jederzeit hoch rational agiert, wird über diese neuen Erkenntnisse relativiert. Die fälschlicherweise immer noch in der Praxis anzutreffende Annahme, dass Kundenzufriedenheit gleich auch echte Bindung bedeutet, ist viel zu kurz gedacht. Denn „nur“ zufriedene Kunden sind noch lange keine gebundenen Kunden, sondern vielfach besondere „Wackelkandidaten“. Erst wenn der berühmte „Tropfen Herzblut“ durch mitreißende Emotion geboten wird, kann Begeisterung als wichtige Voraussetzung für eine überzeugende Kundenbindung erreicht werden. Dieses Denkkonzept wird durch die von *Kano* entwickelte *Kano-Analyse* sichtbar.

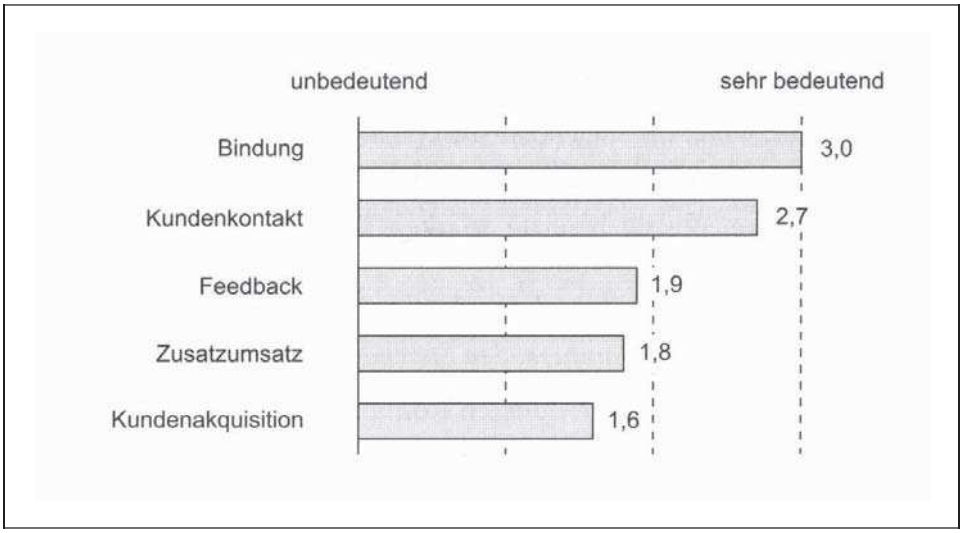


Quelle: Hartmann et al., 2004, S. 59
Abbildung 3: *Kano-Analyse zur Ermittlung der erreichten Kundenzufriedenheit*

Kano untersuchte, welcher Einfluss von der *Erfüllung unterschiedlicher Kundenanforderungen* auf die *Kundenzufriedenheit* ausgeht. Danach hat ein Großteil der Kundenanforderungen keinen oder kaum Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden. Das Nicht-Erfüllen bestimmter Anforderungen wird mit Unzufriedenheit quittiert, doch führt im Umkehrschluss deren Erfüllung oder Übererfüllung nicht zu Zufriedenheit oder Begeisterung. Wie in Abb. 3 aufgezeigt, unterteilt *Kano* die Kundenanforderungen in drei Kategorien:

1. Basis-,
2. Leistungs- und
3. Begeisterungsanforderungen.

Die Bedienung von *Basisanforderungen* wird vorausgesetzt. Ihre Nichterfüllung führt zu Unzufriedenheit, ihre Erfüllung wird vorausgesetzt, ohne die Zufriedenheit zu beeinflussen. Die Erfüllung von *Leistungsanforderungen* wird vom Kunden nach dem Prinzip „je mehr, desto besser" bewertet; die Kundenzufriedenheit steigt proportional zum Grad der Erfüllung entsprechender Anforderungen. *Begeisterungsanforderungen* schließlich werden für den Kunden überraschend erfüllt und lösen Begeisterung und damit die stärkten Emotionen aus. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass das, was einen Kunden zunächst begeistert, nach und nach als Basisanforderung definiert wird (vgl. vertiefend Hartmann et al., 2004, S. 58f.). Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum laut einer Umfrage der Unternehmensberatung *Solon* (2003) als Hauptgrund für die Einführung eines Clubs die *Emotionalisierung* als Treiber der angestrebten Kundenbindung genannt wurde (vgl. Abb. 4). Gerade durch Club-Magazine, eine persönliche Ansprache, die Einladung zu Events können insbesondere emotionale Botschaften gezielt in die Kernzielgruppe kommuniziert werden.



Quelle: Solon, 2003, S. 8

Abbildung 4: *Gründe für die Einführung von Kundenclubs (Anzahl der Nennungen bei 16 befragten Kundenclubs)*

Um die Konsumenten richtig anzusprechen, muss man sich der grundlegenden Bedürfnisse und Motive bedienen, die den Konsumenten wirklich wichtig sind und die in der klassischen Markenführung häufig immer noch zu kurz kommen. Erreicht man dabei die erfolgsentscheidenden emotionalen Bedürfnisstrukturen, so wird in viel größerem Umfang auch eine intensivere Bindung an die Marke erreicht. Die Erfassung genau dieser – von Individuum zu Individuum zudem jeweils unterschiedlichen – emotionalen Bedürfnisse gilt als besonders schwer, da sie oft nicht bewusst (zugänglich), schwer verbalisierbar oder so intim sind, dass sie nicht leicht preisgegeben werden. Hier setzen deshalb insbesondere qualitative Marktforschungs-Konzepte auf, die stufenweise Zugang zu den nicht direkt zugänglichen Strukturen liefern (vgl. dazu Ziems in diesem Band; auch Grünewald, 2006).

Für die hier relevanten Fragestellungen ist unseres Erachtens eine *Konzentration auf drei Basis-Bedürfnisse* zielführend (vgl. auch Scheier in diesem Band):

- *Bedürfnis nach Sicherheit* (Geborgenheit, Fürsorge, Zusammensein, Tradition)
  Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, mich sicherer und geborgener zu fühlen?
- *Bedürfnis nach Erregung* (Abwechslung, Stimulanz, Spieltrieb)
  Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, etwas Neues auszuprobieren oder über das bisher Bekannte hinauszugehen?
- *Bedürfnis nach Autonomie* (Abgrenzung, Macht, Kontrolle, Leistung)
  Kernfrage aus Kundensicht: Hilft mir die Marke, mich stark zu fühlen und die Dinge „im Griff" zu haben?

Aufbauend auf diesen Einsichten müssen *Marken* so aufgeladen werden, dass sie einen *emotionalen Nutzwert für den Kunden* liefern. Damit wird die *Schaffung von emotionalem Involvement* für den Erfolg der Markenkommunikation entscheidend, weil es quasi als Filter bestimmt, was und wie Konsumenten über eine Marke via Werbemittel aufnehmen (vgl. Rossa/Sladek, 2006, S. 16). Dabei kann es – wie das Beispiel *Coca-Cola* zeigt – trotz Homogenität der Angebote gelingen, einen für den Konsumenten (be-)greifbaren emotionalen Nutzen herauszuarbeiten und kontinuierlich zu penetrieren.

3.2 Branchenspezifische Unterschiede in der emotionalen Relevanz

Die Frage lautet, ob der Stellenwert von Emotionen für alle Unternehmen gleich bedeutend ist. So mag man geneigt sein zu glauben, dass es heißt: „Für internationale Luxus- und Lifestyle-Marken mag das ja gelten, die haben es ja leicht, ihre Produkte zu emotionalisieren. Aber ich bin in einem völlig anderen Markt tätig, da hat dieses weichgespülte Gerede von Leidenschaft und Emotion keinen Sinn. Bei uns funktioniert so etwas nicht. Da zählen nur Fakten“ (Förster/Kreuz, 2007, S. 96). Tatsächlich gibt es aber kein Unternehmen und keine Branche, in der das Thema Emotion keine Relevanz besitzt, da es keine Entscheidung gibt, die nicht wesentlich von Emotionen gesteuert wird. Nachfolgende Beispiele zeigen anschaulich, welche Kraft *Emotionen in der Markenentwicklung* selbst bei als weitgehend austauschbar geltenden Produkte oder Anbietern entfalten können:

- Der *iPod* von *Apple* war bei der Markteinführung keine technologische Neuerung, da es MP3-Player, Musik-Software und Download-Portale bereits gab. *Apple* hat es allerdings verstanden, über eine neue, einfache „Touch-Wheel“-Bedienerführung und das *Apple*-typische, innovative Design die bisher als klobig oder zu klein wirkenden Geräte mit einer völlig neuen Aura zu versehen. Dazu wurde unter dem Motto „*Seamless integration of products and services*“ noch ein Zusammenhang zwischen Software, Hardware und Mensch hergestellt, was zu einem fulminantem Markterfolg geführt hat und den *iPod* zum Synonym für MP3-Player machte (vgl. ergänzend Ziems in diesem Band).
- Der Baumarkt-Filialist *Hornbach* pflegt mit seinen Kunden unter dem Motto „*Es gibt immer etwas zu tun*“ eine ganz besondere Sprache: „*Wo unser Maschinensortiment aufhört, da fängt Waffenhandel an*“ wird ironisch formuliert. Oder: „*Du bist vergänglich, dein Werk nicht*“. Mit dieser Sprache umwirbt das DIY-Unternehmen nicht unbedingt diejenigen, die gelegentlich eine Glühbirne auswechseln. Hartgesottene Heimwerker, „Männer, die nicht unbedingt einen Hammer brauchen, um einen schweren Nagel einzuschlagen“ – das ist die kommunikative Zielgruppe. Mit solchen „sprachlichen Rüpeleien“ (Weber, 2007, S. 25) hat sich das Unternehmen in der Heimwerkerbranche ein klares Profil erarbeitet: *Hornbach* ist *die* Adresse für Profis. Vor dem Hintergrund des so entstehenden Kompetenzanspruchs ist *Hornbach* eine spezifische emotionale Aufladung gelungen, die andere Zielgruppen bewusst ausgrenzt – bei der Kernzielgruppe aber zu hoher Loyalität führt.

- Die Motorradmarke *Harley-Davidson* – ein Unternehmen, das vor einiger Zeit kurz vor dem Konkurs stand – zeigt, das es einer Marke gelingen kann, sich neu zu erfinden und mehr zu sein als nur ein Motorrad in solider Qualität zu günstigen Preisen. *Harley-Davidson* steht heute nicht mehr für Fortbewegung, sie gilt heute als „*Lizenz zum Träumen*", als eine Marke, um den Traum von Freiheit und Abenteuer zu verwirklichen. Folglich passt auch der folgende Slogan zur Marke: „*Wir verkaufen einen Lebensstil – das Motorrad gibt es gratis dazu!*" Auch hier wird deutlich, dass die spezifische emotionale Aufladung *den* Unterschied im Motorradmarkt definiert.
- Auch im Business-to-Business-Bereich gibt es eingängige Beispiele. So hat sich der amerikanische Land- und Baumaschinenhersteller *John Deere*, eines der ältesten Industrieunternehmen in den USA, über neue Produktdesigns und innovative Anwendungsmöglichkeiten neu erfunden. Ergänzend zum eigentlichen Produkt wurde eine *Wissensplattform für die Kunden* geschaffen: Wer eine Land- oder Baumaschine erwirbt, wird Mitglied einer Wissenscommunity, die einen intensiven fachlichen Austausch ermöglicht. *John Deere* erleichtert seinen Kunden damit die Arbeit und ermöglicht diesen, ihre Arbeit produktiver zu gestalten, indem das Unternehmen Zugang zu wichtigen Informationen über ein interaktives System ermöglicht. Eine emotionale Beziehung wird hier durch zielgruppenspezifische Services erreicht.

Mit diesen Beispielen zeigt sich, dass es offensichtlich keinen Industriezweig gibt, in dem das Thema Emotion nicht wichtig wäre. Die Frage, die sich für viele Unternehmen nun stellt, ist die, wie man selbst zur Entwicklung eines emotional verankerten Wettbewerbsvorteils kommen kann. Hilfreich bei der *Erarbeitung einer emotionalen Differenzierung* sind drei Tugenden (vgl. Förster/Kreuz, 2007, S. 118-123; zur damit verbundenen Unique Passion Proposition vgl. Kreutzer in diesem Band):

1. *ausreichend Leidenschaft*, um aus den eingefahrenen Bahnen auszubrechen und etwas Neues zu wagen,
2. *die Bereitschaft*, sich ambitionierte Ziele zu setzen, um wirklich einen Schritt weiter zu kommen,
3. *den festen Willen*, Grenzen wirklich überschreiten zu wollen.

Dabei ist festzuhalten, dass Emotionen quantitative Dimensionen in der Produkt- und Markengestaltung nicht ersetzen können oder sollen. Die rationalen Aspekte in der Produkt- und Markenaufladung (wie Qualität oder Preis) werden zu *Basis- oder Leistungsanforderungen* gemäß der *Kano*-Systematik. Eine (emotionale) Differenzierung wird in besonderem Maße durch die Bedienung von Begeisterungsanforderungen erreicht werden.

3.3 Bedeutung von Emotionen im Kaufentscheidungsprozess

Bei der Erörterung der Frage, ob es in der Abwägung zwischen Emotion und Ratio zu verschiedenen Zeitpunkten des Kaufentscheidungsprozesses bei verschiedenen Branchen Unterschiede gibt, findet man in der Untersuchung von Kirchgeorg et al. (2005) wesentliche Erkenntnisse. In dieser Studie, treffend als „Im Wechselbad der Gefühle" vorgestellt, wurden anhand des Entscheidungsprozesses „Kauferwägung – Kauf – Nachkauf – Loyalität" über 80 verschiedene Marken untersucht, um die Frage zu beantworten, in welchen Phasen des Entscheidungsprozesses eher rationale oder emotionale Aspekte dominieren (vgl. zu dieser Markenwertschöpfungskette Kreutzer, 2006, S. 62-79).

In dem ersten Prozessschritt – der *Kauferwägung* – muss jede Marke den so genannten *„emotionalen Filter"* durchlaufen, um sich so für die spätere Kaufentscheidung zu qualifizieren. Bei einer Analyse von *Vertragsgütern (auch Kontraktgütern),* also beispielsweise Krankenversicherungen, Investmentfonds oder Mobilfunkverträgen, wird festgestellt, dass ein ausgeprägter emotionaler Nutzen durch die Marke geboten werden muss, um als möglicher Anbieter im weiteren Entscheidungsprozess dabei zu sein. Hier zählen Fragen wie:

- Ist dies eine vertrauenswürdige Gesellschaft, die mich langfristig und in schweren Zeiten versorgt?
- Fühle ich mich bei dieser Kasse rundum abgesichert?

Dabei dominieren in dieser Phase emotionale gegenüber rationalen Aspekten: Wenn ein Anbieter hier emotional nicht überzeugt, spielt auch das Argument niedrigerer Kosten keine Rolle mehr.

Ein ähnliches Erklärungsmuster gibt es bei *langlebigen Gebrauchsgütern*. Auch hier müssen die Marken zunächst starke emotionale Assoziationen beim Konsumenten wecken, um in der weiteren Erwägung berücksichtigt zu werden. Bei der Kaufüberlegung eines Autos muss zunächst die Frage beantwortet werden, ob man sich wirklich mit der rumänischen Automarke im Freundeskreis sehen lassen möchte, oder ob es nicht doch wieder die sportliche Marke aus Bayern sein sollte. Natürlich spielt auch die Ratio eine Rolle; die Dominanz liegt im Saldo aber auf der emotionalen Seite.

Bei *kurzlebigen Konsumgütern* ist der emotionale Filter dagegen deutlich weniger ausgeprägt. Denn gerade diese Hersteller setzen schon lange – mitunter sogar zu stark – auf emotionale (Schein-)Welten. Damit sie beim Konsumenten wirklich greifen, bedarf es eines optimalen Mixes aus emotionalen und rationalen Argumenten. So appelliert beispielsweise die Marke *Nivea* in ihrer Kommunikation erfolgreich gleichermaßen an Gefühl und Verstand.

Im *Handel* stellt sich diese Situation völlig anders dar: Nachdem hier ohnehin auf eine Preisaktion die nächste folgt und sich Supermärkte an jeder Ecke finden lassen, überzeugen rationale Argumente nur wenig. Daher sind hier nach der Studie von Kirchgeorg et al. (2005) jene Anbieter erfolgreich, die nicht nur die Preistrommel rühren, sondern auch auf der emotionalen Ebene überzeugen.

In der eigentlichen *Kaufentscheidung* lassen sich zwei Verhaltensmuster konstatieren: Bei *Vertragsgütern* und bei *langlebigen Gebrauchsgütern* spielen emotionale Argumente nur noch eine untergeordnete Rolle. In Anbetracht der aus dem Kauf folgenden Implikationen – Aufwendung hoher finanzieller Mittel für den Autokauf, mittel- bis langfristige Bindung an einen Versicherungs- oder Mobilfunk-Vertrag – scheint dies auch nur verständlich zu sein. Zwar entscheiden primär emotionale Aspekte darüber, welche Marken überhaupt zur Auswahl kommen. Bei der eigentlichen Entscheidung tritt jedoch wieder die *Ratio in den Vordergrund*. Der rumänische Automobil-Hersteller, der es zu Beginn des Entscheidungsprozesses noch schwer hatte, den emotionalen Filter überhaupt zu passieren, kann hier seine volle Stärke ausspielen. Im *Handel* und bei den *kurzlebigen Konsumgütern* nimmt hingegen die *Bedeutung der Emotion* deutlich zu – der geringe finanzielle Mitteleinsatz, die häufige Nutzungsfrequenz und die Austauschbarkeit der Leistungen verdrängen hier die Ratio.

Ob ein Verbraucher einer Marke in der *Nachkaufphase* treu bleibt, entscheiden maßgeblich die aufgebauten *emotionalen Bindungen*. Dies gilt insbesondere für *kurzlebige Konsumgüter* wie auch im *Handel*. Kennt ein Kunde erst einmal eine Marke aus eigener Erfahrung, dominieren weiterhin die emotionalen Elemente. „*Nivea* hat den Kunden längst vom Pflegepotenzial überzeugt und *Gerolsteiner* den Mineralwasserkonsumenten von der Wasserqualität – jetzt geht es um den Wohlfühlfaktor“ (Kirchgeorg et al., 2005).

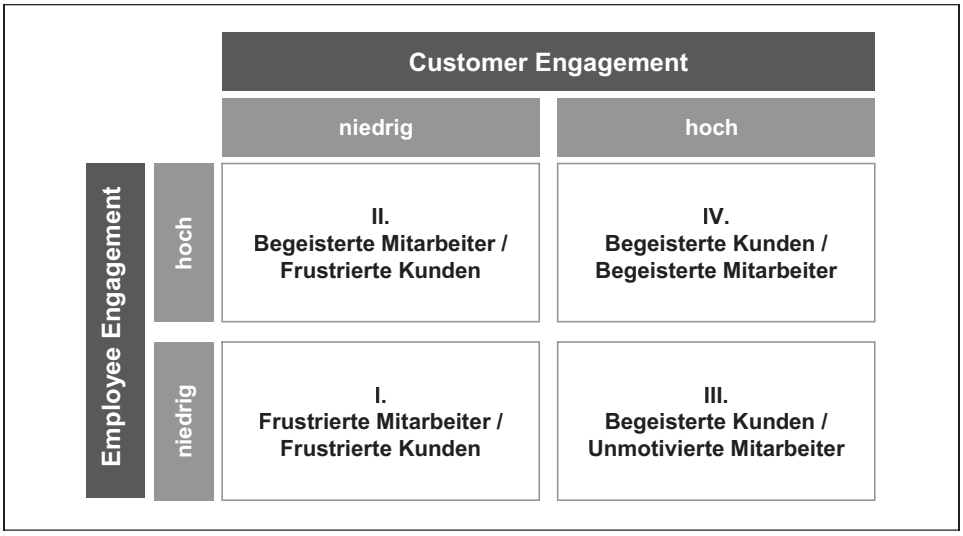
Dagegen zeigt sich das *Kräfteverhältnis von Emotion und Ratio* bei den *Vertragsgütern* und bei *langlebigen Gebrauchsgütern* deutlich ausgewogener. Hier müssen beide Aspekte gleichzeitig angesprochen werden, denn ein Konsument bleibt einer Marke nur dann auf Dauer treu, wenn ihn das Produkt bzw. die Dienstleistung technisch-qualitativ und emotional gleichermaßen überzeugt. So verwundert es Kirchgeorg et al. (2005) zufolge nicht, wenn *Volkswagen* in seiner „*Aus Liebe zum Automobil*“-Kampagne neben den emotionalen Aspekten gleichzeitig auch rationale Argumente (wie Benzinverbrauch und Platzangebot) ausgelobt hat.

	Kontraktgüter z.B. Versicherungen, Investmentfonds, Mobilfunk-Verträge	**Langlebige Gebrauchsgüter** z.B. Automobile	**Kurzlebige Konsumgüter** z.B. Kaffee, Shampoo	**Handel**
Kauferwägung *„Passiert die Marke den emotionalen Filter?“*	Emotionaler Nutzen entscheidend: *„Fühle ich mich hier richtig aufgehoben?“*	Emotionale Assoziation entscheidet: *„Was denken meine Freunde über ein rumänisches Auto?“*	Emotionaler Filter wenig entscheidend	Emotionale Differenzierung entscheidet
Kaufentscheidung	Nach der (emotionalen) Vorauswahl stehen nun rationale Vergleiche im Vordergrund	Nach der (emotionalen) Vorauswahl stehen nun rationale Vergleiche im Vordergrund	Starke Dominanz der emotionalen Aspekte	Starke Dominanz der emotionalen Aspekte
Loyalität / Treue Nachkaufphase	Emotion und Ratio bleiben im ausgewogenen Kräfteverhältnis	Emotion und Ratio bleiben im ausgewogenen Kräfteverhältnis	Emotionale Dimension entscheidet	Klare Dominanz der emotionalen Aspekte

Quelle: erstellt nach Kirchgeorg et al., 2005, S. 32
Abbildung 5: *Emotionen und ihre branchenspezifischen Unterschiede*

4. Emotionalisierung in der Vermittlung der Markenwerte

In der betriebswirtschaftlichen Forschung und in den Erfahrungsberichten zum Aufbau erfolgreicher Marken stehen – das wurde einleitend bereits kommentiert – vor allem die *Methodik von Markenkernanalysen* und daraus abgeleitete *Maßnahmen zur Markenführung* vornehmlich kommunikativ-medialer bzw. gestalterischer Natur im Vordergrund. Die Betrachtung des menschlichen Handelns und damit die Bedeutung von Mitarbeitern und die sie prägenden Unternehmenskulturen kommen dabei meist zu kurz. Dies begründet sich auch über die Konditionierung, die wir sowohl in der universitären Ausbildung wie auch in der betrieblichen Praxis erfahren: In einschlägigen Lehrbüchern und im realen Handeln werden im Schwergewicht noch immer *Hard Facts* behandelt, bewertet *und* honoriert (!).



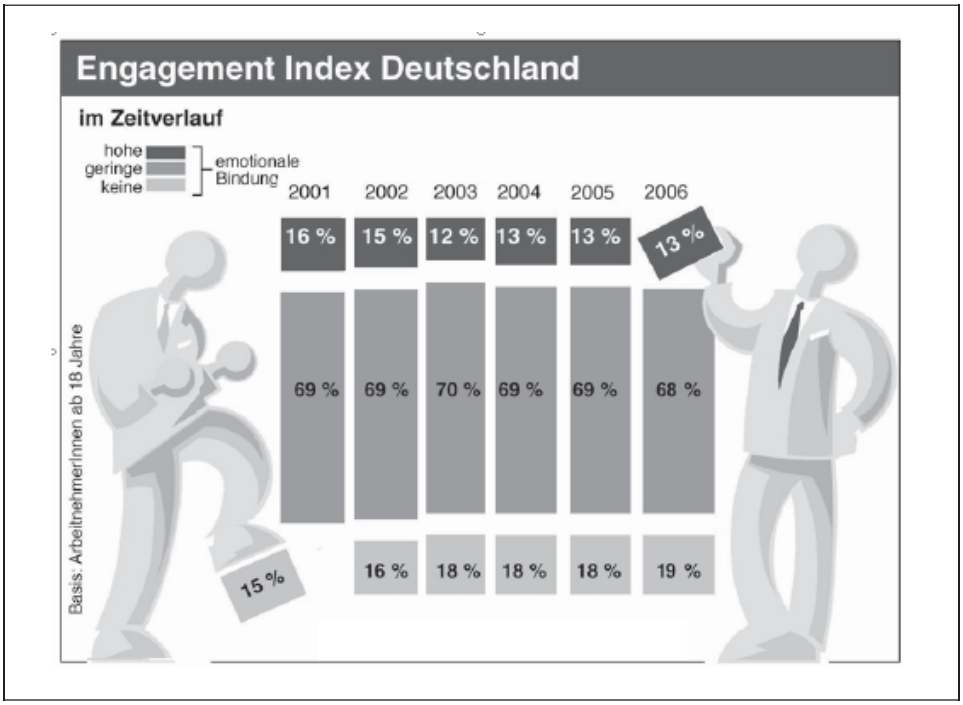
Quelle: Kreutzer, 2007a, S. 61

Abbildung 6: *Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kunden-Begeisterung*

Allerdings fällt es vielen Konsumenten nicht schwer, Beispiele zu benennen, die zeigen, dass nicht alles, was beim Kunden tatsächlich von dem intensiv erarbeiteten und methodisch hinterlegten Markenversprechen ankommt, auch wirklich im Sinne des Unternehmens ist. Sei es der Verkäufer hinter der Frischetheke im Supermarkt, der mit einem ungepflegten Auftritt das schönste Frischeversprechen zerstören kann, oder der Bankmitarbeiter, der die Positionierung von „xy – die Beraterbank“ durch sein Verhalten ad absurdum führt. Diese Beispiele belegen,

dass es an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde schnell zu einer echten Bruchstelle kommt, wenn Mitarbeiter nicht als überzeugte Markenbotschafter auftreten. *Wenn verunsicherte, demotivierte oder schlecht informierte Mitarbeiter das Gegenteil dessen ausstrahlen, was in einer Profilierungsstrategie der Marke angestrebt wird, nutzen alle noch so glaubhaften Bemühungen der Unternehmensführung nichts*. Was „an der Kundenfront" ankommt, ist häufig nicht zielführend und auch alles andere als kundenorientiert (vgl. Kreutzer, 2007a, S. 38). Deshalb muss die Aufgabe lauten, sowohl in der Entwicklung wie auch in der Umsetzung der Marketing-Politik einen sehr viel größeren Fokus in die emotionale *Begeisterung sämtlicher Markengestalter und -botschafter* (!) zu legen (vgl. Abb. 6; vertiefend Schauer in diesem Band). Voraussetzung hierfür ist allerdings auch, dass die Wahrnehmung von Unternehmen und Marke durch die Kunden in den Führungsetagen überhaupt ungefiltert ankommt, was in vielen Unternehmen immer noch nicht der Fall ist (vgl. vertiefend Kreutzer, 2007b, S. 66-90).

4.1 Begeisterte Mitarbeiter – geht das überhaupt?



Quelle: Gallup, 2006
Abbildung 7: *Entwicklung des Engagement Index*

„*Leben um zu arbeiten?*“ oder „A*rbeiten um zu leben?*“ – diese im Alltagsleben häufig gestellte Frage zeigt, dass der Arbeitsmarkt und das damit verbundene Bewusstsein der Arbeitsplatzgestaltung in unserer Gesellschaft über Jahre dadurch geprägt worden ist, dass wir in unserem Empfinden deutlich eher arbeiten mussten, nicht aber unbedingt wollten. Diese Einstellung scheint gerade in Deutschland besonders stark ausgeprägt zu sein. So lassen sich in diesem Kontext auch die Ergebnisse der *Gallup*-Forscher verstehen (vgl. Gallup, 2006), die in ihrer „*Studie zur emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland*“ festgestellt haben, dass mit 87 Prozent die klare Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer *keine echte Verpflichtung* gegenüber ihrer Arbeit verspüren, 68 Prozent lediglich *Dienst nach Vorschrift* machen und 19 Prozent bereits ihre *innere Kündigung* vollzogen haben. Damit erreicht der Anteil der Beschäftigten mit einer geringen oder keinen emotionalen Bindung ein erschreckend hohes Niveau. Der Anteil der Arbeitnehmer, die demgegenüber eine *hohe emotionale Bindung* an ihre berufliche Aufgabe bzw. an ihr Arbeitsumfeld haben, liegt damit bei nur 13 Prozent – ein auch im internationalen Vergleich ausgesprochen niedriger Wert (vgl. Abb. 7; weiterführend dazu der Beitrag Kreutzer in diesem Band).

Dies sind erschreckende Werte, die eigentlich zum direkten Handeln animieren müssten. Erstaunlicherweise scheint dies jedoch im Bewusstsein der Unternehmen nach wie vor nicht angekommen zu sein. Im Gegenteil: Mit der Schwerpunktsetzung auf Wachstumsinvestitionen, Kostensenkungsprogrammen und Fragen der Organisation wird deutlich, dass die hier schlummernden Effizienzpotenziale noch nicht aktiviert werden – mit dem Ergebnis, dass das Leistungsniveau der Mitarbeiter nachhaltig unter den Möglichkeiten bleibt (vgl. Kreutzer, 2007a, S. 40).

Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen fragen, welchen Stellenwert ihre Mitarbeiter überhaupt einnehmen. Denn trotz aller Kostensenkungs- und Effizienzprogramme – ohne sie geht es nicht! Denn Mitarbeiter sind in der (Weiter-)Entwicklung nicht nur die *Treiber einer Marke* – im direkten Kundenkontakt sind sie *als Markenbotschafter die Visitenkarte eines Unternehmens*! Ein Verkäufer, der seinen Beruf nur als „Job“ ansieht, um sein finanzielles Überleben zu sichern, wird seinem Kunden mit deutlich weniger Leidenschaft, Begeisterung und damit Überzeugungskraft gegenübertreten als dies jemand tut, der mit Freude seinem Beruf nachgeht.

Genau hier setzt wieder das Thema Emotionen an. *Positive Emotionen* setzen neue Energien frei, man begeistert sich für etwas, ist aufgekratzt, lässt sich inspirieren, ist voller Intuition (vgl. Lelord/André, 2007, S. 5)! Deshalb müssen Unternehmen begreifen, dass Arbeit wieder Spaß machen muss, dass es bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse um mehr gehen muss als nur um eine gute finanzielle Honorierung. Dies gilt nicht nur für Top-Positionen, sondern für alle Mitarbeiter und insbesondere für diejenigen, die täglich die Marke für die Kunden erlebbar machen (vgl. zum Erfolgsfaktor Passion bei Mitarbeitern Schauer und Kreutzer in diesem Band).

Gibt es so etwas überhaupt, „*Leidenschaft für die Arbeit*“, und wenn ja, gibt es sie auch jenseits der immer wieder zitierten Luxus- und Lifestylemarken? Zwei kleine Beispiele mögen zeigen, dass dies tatsächlich auch außerhalb der Glitzer- und Glamour-Welt funktionieren kann:

- Im Wiener *Café Landtmann* wurde vor kurzem nach mehr als 30 Dienstjahren ein Oberkellner in den Ruhestand verabschiedet, was nicht nur mit einer großen Verabschiedung der Wiener Prominenz einherging, sondern auch der Tagespresse eine Meldung wert war. Hintergrund war, dass hier nicht nur ein Kellner verabschiedet wurde: „Der „Herr Robert", wie er von allen genannt wurde, hat in seinem Leben scheinbar nichts Besonderes gemacht. Er hat es nur so gemacht, dass er zu einer Legende geworden ist, einer Kultfigur, einem Wiener Original" (Förster/Kreuz, 2007, S. 242). Hier wird eine Persönlichkeit beschrieben, die durch ihre Arbeit glücklich war, weil sie sein Leben war, die man nicht von seiner Persönlichkeit trennen kann.
- Beim internationalen Textilfilialisten *ZARA* ist es wichtig, Mode gegenüber dem Kunden glaubwürdig und authentisch zu leben, und zwar von der ersten Grundidee bis zum finalen Verkauf der Kollektionen in den einzelnen Geschäften. Deshalb werden in der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter nicht einfach nur neue Arbeitskräfte gesucht, sondern modebegeisterte, authentische Menschen – am besten „Fashion Victims" – die ihre eigene Modebegeisterung im Dialog mit den Kunden überzeugend vermitteln können (vgl. Merkle, 2004, S. 444).
- Bei vielen Klein- und Privatunternehmen oder auf Wochenmärkten erlebt man immer wieder Unternehmer, die ihren Beruf als Berufung ansehen und hier mit Leidenschaft, Begeisterung und einem echten „Funkeln in den Augen" ihre Produkte und Sortimente erklären, davon probieren lassen und den gesamten Einkauf hinterher mit absoluter Selbstverständlichkeit zum Auto tragen.

Bei der Nennung solcher Beispiele kommen in der Allgemeinheit vor allem auch deshalb schnell Zweifel auf, weil das Thema *Leidenschaft für die Arbeit* in dem Empfinden unserer Gesellschaft ganz offensichtlich „wegsozialisiert" wurde – sehr häufig verwirklicht man in der Wahl von Beruf und Anstellung deshalb nicht unbedingt das, was man selbst sehr gern würde, sondern das, was weitläufig als „vernünftig" empfunden wird. Das passiert deshalb, weil es in jedem Menschen so etwas wie ein „social self" und einem „essential self" gibt (Förster/Kreuz, 2007, S. 244). Dabei ist das „soziale Selbst" das Bild, das unsere Eltern, Geschwister, Ehepartner, Kollegen und Freunde von uns haben. Auf sehr subtile, unbewusste Weise signalisieren sie uns dabei ständig, dass wir diesem Bild entsprechen sollten und belohnen deshalb auch entsprechende Handlungen. Das „wesenhafte Selbst" ist dagegen oft anders und entspricht zumeist nicht den Erwartungen, die an uns gestellt werden, sondern eher den persönlichen Neigungen und Leidenschaften. Deshalb scheinen auch die berühmten „Aussteiger", die mitten im Berufsleben plötzlich den Mut finden, etwas völlig anderes machen, endlich ihre wahre Berufung gefunden zu haben: Folglich haben viele Menschen nicht unbedingt eine „Midlife-Crisis", sondern haben nur genau das entdeckt, was sie wirklich begeistert.

In der Aufzählung der einzelnen Beispiele wird auch deutlich, dass es in unserem Kulturkreis offensichtlich einen großen Unterschied zwischen Inhaber-geführten und Manager-geführten Unternehmen gibt. Denn die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen ist in der Regel allein schon deshalb größer, weil hier ein eigener Unternehmer mit einer klaren Vorstellung

selbst höchst intensiv an der Erarbeitung einer zentralen Vision – einer begeisternden Idee – gearbeitet hat, mit der er im Wettbewerb bestehen und seine Kunden (emotional) überzeugen möchte. Gerade in großen Unternehmen besteht jedoch ganz deutlich die Gefahr, dass die Mitarbeit in einem Unternehmen lediglich als „Job" betrachtet wird, als Mittel, um Geld zu verdienen und/oder seine Karriere zu forcieren. Damit sind viele Mitarbeiter und Manager fast natürlich immer nur „halb" bei ihrem Unternehmen – ein großer Teil des Engagements dieser Personen wird dann also in die Verfolgung eigener Ziele investiert.

Die Aufgabe gerade für große Unternehmen lautet also, nicht nur eine begeisternde und im Wettbewerb klar differenzierende Vision mit einem überzeugenden Mehrwert für den Kunden zu erarbeiten, sondern gleichzeitig auch ein in sich schlüssiges Programm, um die Mitarbeiter mitzunehmen und von der Idee so weit „anzustecken", dass sie ihre Erfüllung in diesem Unternehmen finden. Eine solche Rolle können natürlich Manager-Persönlichkeiten übernehmen, die mit eigener, authentischer Überzeugung, mitreißendem Charisma und beeindruckender Persönlichkeit die Werte und Visionen eines Unternehmens vermitteln. Als Beispiele solcher glaubhafter Manager mögen hier *Steve Jobs* von *Apple*, *Götz Werner* der *dm-Drogeriemärkte* oder *Wendelin Wiedeking* von *Porsche* gelten, die mit viel Nachdruck und vielem Widerstand zum Trotz ihre Überzeugung mit Leidenschaft verfolgen.

Solche charismatischen Persönlichkeiten sind natürlich Manager mit „Ecken und Kanten", die man entweder mag oder auch weniger – Beispiel Steve Jobs: „Für seine Anhänger ist Apple-Chef Steve Jobs ein Guru, für seine Kritiker ein Egomane" (Lemm, 2007). Fest steht aber, dass gerade aus einer solchen Polarisierung genau die Menschen angezogen werden, die sich für eine solche Idee begeistern können. Denn so besteht die Chance, dass die Mitarbeiter nicht nur die Firma leben, sondern dass sie die Firma sogar sind: „Wer innovativ sein und sich ständig weiterentwickeln will, braucht Mitarbeiter, die genau so denken und handeln. Die Lust auf Neues haben, weil es ihnen Spaß macht, ihr Umfeld zu gestalten" (Förster/Kreuz, 2007, S. 71).

4.2 Aspekte der Verankerung von Emotionen in der Unternehmenskultur

Dass Mitarbeiter als Träger und Gestalter integraler Bestandteil einer ganzheitlichen Corporate Identity sind, ist eine wichtige Erkenntnis, die in vielen Unternehmen noch immer nicht selbstverständlich ist. So entstehen nach wie vor viele (emotionale) Positionierungsstrategien für Unternehmen und Marken, ohne die Mitarbeiter und ihre Wirkungsbeiträge bei der Umsetzung zu kennen bzw. ihre Überzeugungspotenziale bewusst in die Kommunikationskette mit dem Kunden einzubeziehen. Vielen Unternehmen fehlt noch die Erkenntnis, die beim Autovermieter *Sixt* herrscht: „Der Kunde sieht nicht den Vorstandschef, sondern die Damen und Herren an den Countern. Deren Motivation und Begeisterungsfähigkeit ist entscheidend für den Erfolg" (Sixt, 2006, S. 37).

Da positive Emotionen und persönliche Leidenschaft neue Energien freisetzen, mit denen sich Mitarbeiter für etwas begeistern und mit eigener Intuition Prozesse und Leistungen weiterentwickeln können, gilt es, sich damit intensiver auseinandersetzen und diese in der Unternehmenskultur zu verankern. Dabei geht es nicht einfach nur um die Schaffung eines „guten Betriebsklimas" – es geht darum, die *Mitarbeiter in allen emotionalen Dimensionen ernst zu nehmen* und *Mitarbeiter als integralen Bestandteil einer emotionalen Markenpositionierung zu verstehen* (vgl. Schauer und Kreutzer in diesem Band).

Wichtig ist in diesem Prozess, Mitarbeitern den Sinn zu vermitteln, der mit der Unternehmens- und Markenpositionierung verbunden ist. Natürlich spielen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und materielle Werte (etwa die kostenfreie Kantine oder überdurchschnittliche Gehälter) eine wichtige Rolle. Für eine überzeugende *Repräsentation der Unternehmenswerte an der Kundenfront* ist dies aber nicht ausreichend. Für die Wahrnehmung von echter Leidenschaft und authentischer Begeisterung durch die Kunden ist eine *Einbeziehung der Mitarbeiter in den emotionalen Wertekanon des Unternehmens* essenziell. Diese Einsicht hat beispielsweise die amerikanische Fluggesellschaft *Southwest Airlines* sogar in ihrer Corporate Mission integriert: „Menschen sind selten wirklich Weltklasse in irgendetwas, an dem sie keine Freude haben" (vgl. Förster/Kreuz, 2007, S. 74).

Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir
- die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln,
- den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und
- als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen.

dm-Kundengrundsätze

Wir wollen uns beim Konsumenten - dem Wettbewerb gegenüber - mit allen geeigneten Marketinginstrumenten profilieren, um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen, deren Bedürfnisse wir mit unserem Waren-, Produkt- und Dienstleistungsangebot veredeln.

Sich die Probleme des Konsumenten zu Eigen machen

dm-Mitarbeitergrundsätze

Wir wollen allen Mitarbeitern helfen, Umfang und Struktur unseres Unternehmens zu erkennen und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden.

Transparenz und Geradlinigkeit

Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, gemeinsam voneinander zu lernen, einander als Menschen zu begegnen, die Individualität des anderen anzuerkennen, um die Voraussetzungen zu schaffen, sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Gruppen

dm-Partnergrundsätze

Wir wollen mit unseren Partnern eine langfristige, zuverlässige und faire Zusammenarbeit pflegen, damit für sie erkennbar wird, dass wir ein Partner sind, mit dem sie ihre Zielsetzungen verwirklichen können.

Erkennen seines Wesens
Anerkennen seiner Eigentümlichkeit

Quelle: http://www.dm-drogeriemarkt.de

Abbildung 8: *Grundsätze des Unternehmens dm-Drogeriemarkt*

Die Integration der Mitarbeiter in die Unternehmenskulturen in unserer Gesellschaft sieht dabei häufig aber noch ganz anders aus. Genau so, wie auch in unseren Lehrbüchern noch immer ein klarer Schwerpunkt auf den „Hard Facts" liegt, wird der Stellenwert von Mitarbeitern in den jeweiligen Unternehmensgrundsätzen noch immer unterschätzt. Ein kleines Beispiel mag das illustrieren: So wird in den Unternehmensgrundsätzen der Drogeriemarktkette *Schlecker* als generelles Ziel formuliert, „Initiative und Mitdenken der Mitarbeiter zu mobilisieren" (http://www.schlecker.com/unternehmensgrundsaetze.com). Eine solche Zielsetzung in den Unternehmensgrundsätzen fest zu verankern, ist an sich außerordentlich gut und wichtig, aus der hier gewählten Verbalisierung und aus der Einordnung in die sonstigen Handlungsfelder – nämlich zuerst Einkaufspolitik, dann Absatzpolitik, Kundenpolitik, Öffentlichkeitsarbeit und schließlich die Personal- und Organisationspolitik – wird jedoch deutlich, dass Mitarbeiter hier eher noch als technische Ressource denn als potenzielle Markenbotschafter betrachtet werden. Etwas anders stellt es sich da schon bei dem Mitbewerber *dm-Drogeriemarkt* dar, der in einem Gleichgewicht direkt nach den „dm-Kundengrundsätzen" die „dm-Mitarbeitergrundsätze" formuliert (vgl. Abb. 8). Hier wird eine ganz andere Wertschätzung deutlich.

Um die Menschen zu finden, die auch Freude für die Ziele und die Mission eines Unternehmens empfinden können, muss schon beim Selektionsprozess angesetzt werden. Bei *Southwest Airlines* heißt es deshalb konsequent: „Wir stellen Lebenseinstellungen ein". Bei *ZARA* ist es ungeschriebenes Gesetz, dass nur Bewerber eine Chance auf Mitarbeit haben, die selber der Faszination von Mode voll und ganz erlegen sind – und deshalb auch in Kopf und Herz der Kunden denken und fühlen (vgl. zu weiteren Aspekten der Rekrutierung Kreutzer in diesem Band).

Bei der *Vermittlung der Markenwerte* geht es nicht nur darum, dass Mitarbeiter ihre Marke verstehen müssen, sie müssen sich mit ihr identifizieren und ein echtes *Marken-Commitment* entwickeln, damit sie sich nicht nur markenkonform verhalten, sondern – viel wichtiger noch – ihre Marke aus eigener Überzeugung tatsächlich leben können. Aus der Leidenschaft, der Begeisterung und dem „Feuer", das ein Markenarchitekt bei der (Weiter-)Entwicklung einer Marken (hoffentlich!) in sich verspürt, muss – um in diesem Sprachjargon zu bleiben – „ein Flächenbrand" entfacht werden (vgl. zur konsequenten Umsetzung dieses Themas am Beispiel *BMW* Schauer in diesem Band).

Neben der bewussten Ausklammerung der Mitarbeiter bei der Entwicklung von neuen Profilierungsstrategien wird häufig beklagt, dass viele Konzepte von „oben" verordnet werden, ohne auf die Mentalität und die Einstellungen der Mitarbeiter einzugehen (Merkle, 1992, S. 242). Zur Motivation der Mitarbeiter trägt ein solches Verhalten jedoch nicht bei – im Gegenteil: Es wirkt eher demotivierend. Der Erfolg sämtlicher Profilierungsmaßnahmen bzgl. Marken und Unternehmen wird somit ganz wesentlich davon abhängen, ob und inwieweit die Mitarbeiter die Aufgabe zu ihrem ureigensten Anliegen machen: Davon überzeugte Mitarbeiter werden den Gedanken besser ins eigene Unternehmen hineintragen und einen positiven Multiplikationseffekt im Unternehmen wie auch bei Endkunden und Handelspartnern hervorrufen (Merkle, 1992, S. 250).

Bei der *Entwicklung und Vermittlung einer emotionalen Positionierungsstrategie* spielen die in einem Unternehmen gepflegten Führungsstile und ihre Führungskultur eine entscheidende Rolle. Dabei wird häufig vermutet, dass gerade die liberalen und demokratisch geprägten Unternehmenskulturen hier gewisse Vorteile haben könnten. Dies findet sich bei einer Analyse starker und erfolgreicher Marken und Retail Brands in der Form jedoch nicht bestätigt. Denn gerade eine klar profilierte Marke mit starken Ausprägungen braucht nicht nur eine klare Vision, sondern eine konsequente, stringente und in sich absolut widerspruchsfreie Umsetzung in sämtlichen Facetten. So wird beispielsweise einer der Erfolgsfaktoren der nicht nur vertikal, sondern vor allem auch global aufgestellten Marke *ZARA* damit erklärt, dass in der Führung der Marke eine ganz bewusste Autorität gelebt wird (vgl. Merkle, 2004, S. 444; vgl. dazu auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band).

Dabei wird das Thema Führung und *Führungskultur* in deutschen Unternehmen oftmals falsch gelebt. Denn in der Entscheidung des richtigen Stils im Spannungsbogen zwischen autoritärer und kooperativer Führung wird in vielen großen und tradierten Unternehmen das Prinzip der Einbeziehung der Mitarbeiter teilweise sogar falsch verstanden. Denn unter dem eigentlich gut gemeinten Vorsatz, alle Beteiligten in der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen, passiert es bei manchen Unternehmen, dass bei jeder Besprechung jede Person einbezogen wird, die nur im Entferntesten an dem Thema beteiligt ist. Dabei darf gut gemeinte Informationspolitik jedoch nicht mit einem echten Wertbeitrag verwechselt werden, um in der Konsequenz nicht in den Anschein eines „Lieber mitbestimmt erfolglos als straff geführt erfolgreich“ (Förster/Kreuz, 2007, S. 169) zu kommen.

4.3 Verankerung von Emotionen in der Unternehmenskultur

Neben diesen grundsätzlichen Aspekten der Emotionalisierung einer Unternehmenskultur spielt die zielgerichtete Verankerung im täglichen Denken und Handeln des gesamten Unternehmens die entscheidende Rolle. Bestehende Unternehmenskulturen zu verändern – insbesondere mit ihren zumeist über Jahre gewachsenen spezifischen Regeln, Werten und Verhaltensweisen – ist eine überaus anspruchsvolle Aufgabe, die sich zumeist über einen längeren Zeitraum erstreckt. Dabei muss die Organisation nicht nur die Bereitschaft für einen „langen Atem“ zeigen, sie muss auch bereit sein, einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu beschreiten, der an vielen Stellen die Herausforderungen eines echten Change Management mit sich bringt. Um ein neues emotionales Markenleitbild in der Organisation zu verankern und damit echte Begeisterung auch bei den Mitarbeitern zu entfachen, gibt es – ähnlich wie bei der Entwicklung einer Markenphilosophie – einen typischen Integrationsprozess. Dabei lassen sich fünf generelle Hebel identifizieren, die bei der Implementierung wichtig erscheinen:

1. Definition einer emotionalen Markenorientierung

Das Unternehmen muss eine Markenorientierung festlegen und in leicht verständlicher, begeisternder Form verbalisieren. Diese Aufgabe scheint für viele Marketing-, Beratungs- und Agentur-Strategen zunächst als eine anspruchsvolle, aber dennoch leistbare Aufgabe. Dabei wird dennoch allzu oft übersehen, dass sich eine solche Strategie generisch und selbstverständlich in der Kultur eines Unternehmens verankern lassen muss. Dabei kommt es dann zu ersten Wahrnehmungs- und Akzeptanzbrüchen, wenn die Wurzeln einer Marke nicht hinreichend berücksichtigt werden. Die Wahrnehmungsbrüche verstärken sich sogar noch, wenn die einzelnen Komponenten nicht ausreichend miteinander verzahnt werden.

Die Idee muss gleichzeitig so verständlich, im Wettbewerbsumfeld so deutlich differenzierend und mit einem so einleuchtenden Mehrwert für den Kunden verbunden sein, dass die Mitarbeiter nicht nur „mitgenommen", sondern „angesteckt" werden. Denn sehr häufig werden neue Markenidentitäten sehr ambitioniert und/oder in „abstrakter Prosa" gefasst. Und da insbesondere Vokabeln wie „Dedication", „Faszination" oder „Lifestyle" ungleich schwerer zu operationalisieren sind (vgl. Esch, 2006, o.S.), sollte schon im Entwicklungsstadium über erste Brauchbarkeitstests und konkrete Anwendungsbeispiele die spätere Umsetzbarkeit eigenkritisch reflektiert werden.

Bei der Entwicklung einer Idee sollte auch darauf geachtet werden, welche Ebenen in diesen Prozess einbezogen werden. In der Entwicklung der Vision sind das Top-Management und möglicherweise eine zusätzliche, strategische Beratungsinstanz sicherlich wichtig – Personen aus anderen Managementebenen können jedoch auch ganz wichtige Beiträge und Einsichten in der Bewertung der bisherigen Stärken und Schwächen sowie möglicher Diskrepanzen in der späteren operativen Umsetzung liefern (vgl. Esch, 2006, S. 12).

2. Entfachung von Begeisterung

Ist die Umsetzbarkeit mit einem zeitlichen und finanziellen Szenario ausreichend abgesichert, muss das gesamte Top-Management für diese Idee begeistert werden. Dabei muss das Gesamtkonzept natürlich nicht nur inhaltlich überzeugend sein, sondern auch sprachlich so einfach und gleichzeitig so treffend formuliert sein, dass ganz automatisch ein „Funkeln" in den Augen des gesamten (!) Managements entsteht. Die Herausforderung ist, Mitarbeiter, die sich im Tagesgeschäft schon eingespannt fühlen, für eine neue Idee zu gewinnen – und dabei muss man nicht nur an ihren Verstand, sondern auch an ihre Emotionen appellieren (vgl. Vandermerwe, 2004b, S. 83). Dabei ist es essenziell wichtig, dass in dem weiteren Prozess der Kommunikation alle Mitarbeiter rechtzeitig über eine neue oder veränderte Markenidentität informiert und darauf vorbereitet werden. Denn in vielen Praxisbeispielen erfolgt die externe Umsetzung schon zu einem Zeitpunkt, bevor die Mitarbeiter überhaupt komplett einbezogen sind. Im Ergebnis entsteht bei den Mitarbeitern dann natürlich auch Emotion – häufig aber negative, und damit nicht unbedingt eine gute Basis für markenkonformes Verhalten.

3. Aktivierung von Multiplikatoren

Wenn die Unternehmensführung generell Begeisterung in seinem Management für eine neue Richtung geweckt hat, braucht sie auf allen Ebenen des Unternehmens Persönlichkeiten, die eine überzeugende Vorreiterrolle in der weiteren Vermittlung spielen. Denn eine neue Vision – unabhängig davon, dass damit zumeist erst ein längerer Integrationsprozess angestoßen wird – kann nicht nur allein über einen Vortrag, eine Führungskräfte-Tagung oder einzelne Artikel und Berichte in den unternehmensinternen Publikationen vermittelt werden. Es gebraucht dazu einzelne Manager und Meinungsbildner aus allen Ebenen, die mit gutem Beispiel vorangehen und diese Idee im jeweiligen Umfeld „vorleben". Diese Manager müssen bereit sein, mit der Vergangenheit zu brechen und auch dann die Idee weiter zu treiben, wenn die Umsetzung erst am Anfang steht oder noch lange nicht komplett ausgearbeitet ist. Diese Mitarbeiter müssen als „Leuchttürme" fungieren, die andere mit ihrer Tatkraft anstecken und deren Enthusiasmus sich mit der Zeit auf das gesamte Unternehmen überträgt (vgl. Vandermerwe, 2004a, S. 80).

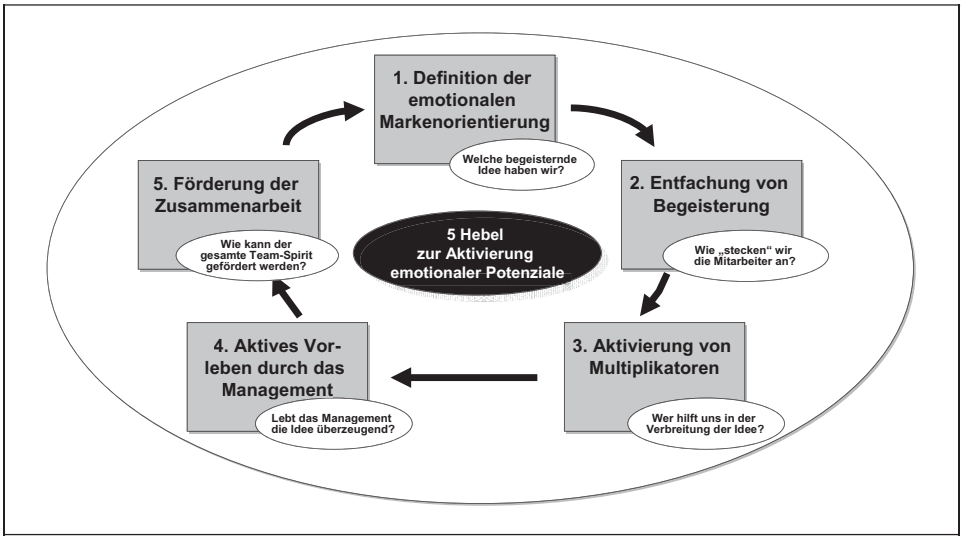
4. Aktives Vorleben durch das Management

Es reicht bei weitem nicht aus, nur über eine neue Markenvision zu reden. Gerade das Management muss deutlich wahrnehmbar – markenkonform – handeln und überzeugend leben. Denn in einer emotionalen Unternehmensführung kann es nicht darum gehen, dass – offensichtlich ein typisches Phänomen vieler großer Unternehmen – nur nüchterne, an Hard Facts und Zahlen orientierte Manager ihre Unternehmen verwalten und primär nach weiteren Kosteneinsparungs-Potenzialen suchen. Manager, die beispielsweise ein Lifestyle-Unternehmen führen (wollen), müssen dies auch aktiv und mit gutem Beispiel vorangehend vorleben. Gerade dabei hilft auch die Kraft der Symbolik – in diesem Beispiel also die passende Krawatte mit dem korrekten Knoten zum richtigen Outfit –, die in der Praxis von Managern häufig unterschätzt wird. Als Beispiele für charismatischen Manager, die mit viel persönlicher Überzeugung und Leidenschaft ihre Vision vorleben, mögen auch hier wieder Unternehmerpersönlichkeiten wie *Steve Jobs* von *Apple* oder *Götz Werner* der *dm-Drogeriemärkte* angeführt werden, die allein schon aufgrund ihrer leidenschaftlichen Authenzität als voll respektierte „Kapitäne auf der Brücke" anerkannt werden.

5. Förderung der Zusammenarbeit

Gerade in großen Unternehmen gibt es viele und unterschiedliche (Fach-)Bereiche, die alle in ihren jeweiligen Spezialisierungen an der Weiterentwicklung ihres Unternehmens arbeiten. In der Weiterentwicklung eines Unternehmenskonzeptes gilt es, nicht nur die einzelnen Mitarbeiter für die neue Idee derart zu begeistern, dass sie sich dafür nachhaltig engagieren. Es geht auch darum, das Gesamtkunstwerk eines Unternehmens – vor allem auch in seinem komplexen Zusammenspiel – derart mitzunehmen, dass ein miteinander vernetztes Treiben der neuen Vision möglich wird (vgl. Vandermerwe, 2004b, S. 79).

Das Zusammenspiel dieser fünf Hebel ist in Abb. 9 zusammengefasst:


1. Definition der emotionalen Markenorientierung
Welche begeisternde Idee haben wir?
2. Entfachung von Begeisterung
Wie „stecken" wir die Mitarbeiter an?
3. Aktivierung von Multiplikatoren
Wer hilft uns in der Verbreitung der Idee?
4. Aktives Vorleben durch das Management
Lebt das Management die Idee überzeugend?
5. Förderung der Zusammenarbeit
Wie kann der gesamte Team-Spirit gefördert werden?
5 Hebel zur Aktivierung emotionaler Potenziale

Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 9: *Fünf Hebel zur Aktivierung emotionaler Potenziale*

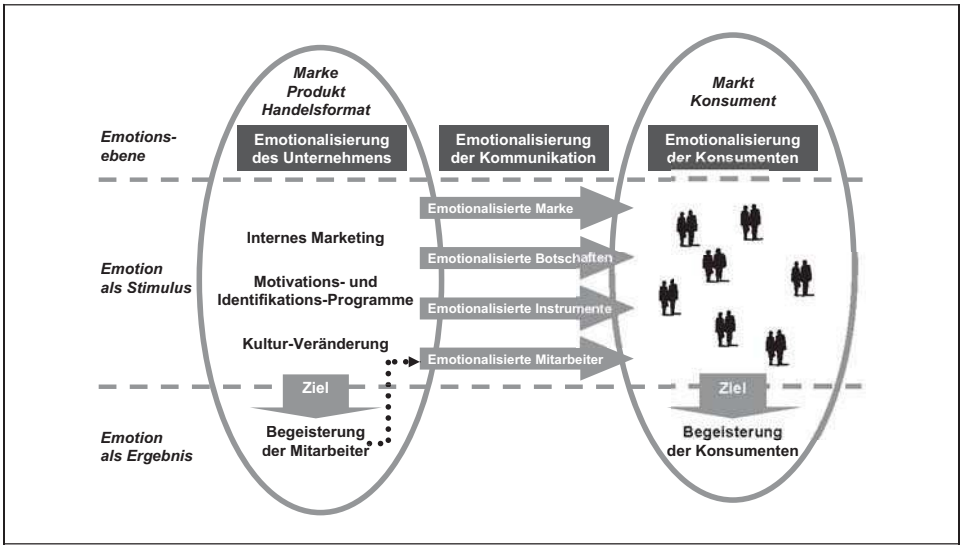
Wie bereits angeführt, ist die Implementierung einer neuen emotionalen Strategie kein Projekt, das im Management-Alltag „mal eben" mit entschieden wird. Viele Unternehmen meinen nämlich, dass ein solches Projekt mit einem Einmal-Event zelebriert werden kann und dann auf Dauer auch gelebt wird. Dabei ist sicherlich ein solches Event als plastische Initialzündung und zur Emotionalisierung der Inhalte absolut wichtig. Als alleinige Maßnahme verpufft es in seiner Wirkung jedoch wieder sehr schnell. *Bei der Integration einer neuen Unternehmensstrategie geht es vielmehr um einen langfristig zu begleitenden und kontinuierlichen Prozess, der in seiner Umsetzung ganz eng begleitet und moderiert werden muss und der viel Durchsetzungskraft erfordert.* Dies ist wahrscheinlich der Grund, warum viele Verantwortliche vor einem solchen Projekt zaudern: „Eine nette Kommunikationsmaßnahme nach außen ist vergleichsweise schnell vollzogen, macht Spaß und ist zudem vorzeigbar" (Esch, 2006, S. 12) – die Implementierung einer neuen Philosophie in der Organisation ist ein langer, mühevoller und möglicherweise auch von Rückschlägen begleiteter Prozess.

In der Umsetzung macht es einen begleitenden Kommunikationsprozess erforderlich, der die Mitarbeiter laufend mit den entsprechenden Informationen versorgt. Dabei ist die (einseitige) Information allein noch lange nicht ausreichend: Denn zum einen ist kaum nachprüfbar, ob die entsprechenden Berichte in Mitarbeiterzeitungen, Firmenvideos, Intranet o.ä. überhaupt konsumiert, verstanden und akzeptiert werden. Viel wichtiger erscheint doch, dass es zu einem echten Identifikationsprozess kommen muss, und der funktioniert nur über eine aktive, dialoggeprägte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Management (vgl. Esch, 2006, S. 12). In diesem Kommunikationsprozess sollte von vornherein auch eine Vielzahl von Umsetzungsbeispielen mit Vorzeigecharakter eingeplant werden, die noch zweifelnde Mitarbeiter davon überzeugen, dass die neue Philosophie tatsächlich wirksam ist und weithin sichtbar umgesetzt werden kann (vgl. Esch, 2006, S. 12). Denn solche positiven Beispiele setzen Akzente.

5. Emotionen und Leidenschaft schaffen Begeisterung!

In der ganzheitlichen Führung von Unternehmen muss das Management mehr denn je zu der Überzeugung gelangen: In dem heutigen Wettbewerbsumfeld mit immer mehr Auswahl, immer mehr Botschaften und Produkten mit einer Verfügbarkeit zu nahezu jeder Tageszeit trifft der Konsument immer mehr intuitive Entscheidungen, um sich die Auswahl aus der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen zu erleichtern. Damit wird die Bedeutung von sachlich hinterlegten Produkt- und Markenvorteilen im Entscheidungsprozess – trotz aller Objektivität rationaler Begründung – deutlich relativiert. *Die Emotionalisierung von Marken, Produkten und Unternehmen erhält damit eine völlig neue Bedeutung*.

In der Entwicklung und Gestaltung von Marken, Produkten und Handelsformaten erhält das Marketing damit eine neue Rolle. Denn Marketing darf sich nicht länger nur allein auf die (weiterhin wichtige!) kreative Gestaltung von Botschaften und die effizienzorientierte Auswahl des richtigen Media-Mix konzentrieren: Marketing muss alle Fachdisziplinen eines Unternehmens anstecken, begeistern und im Umsetzungsprozess moderieren, um im Ergebnis ein emotional kundenorientiertes, ganzheitlich wirkendes Handeln des gesamten Unternehmens zu erreichen (vgl. dazu auch Müller in diesem Band). Denn nur dadurch – Emotion schafft Emotion! – kann es eine Marke oder ein Unternehmen schaffen, beim Kunden entsprechende Begeisterung hervorzurufen. Der Kontext des hier vorliegenden Beitrags wird abschließend in Abb. 10 verdeutlicht.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 10: *Emotionalisierung in der ganzheitlichen Markenführung*

Transfer-Box

- Auf welcher Art von Argumenten basiert mein Markenversprechen – eher auf sachlichen oder eher auf emotionalen Aspekten?
- Welche emotionalen Differenzierungs-Mehrwerte besitzt meine Marke/mein Produkt im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern?
- Hat mein Unternehmen den Mut, diese emotionalen Werte auch durchgängig zu leben und zu differenzieren?
- In welchen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses spielen emotionale Argumente bei meinem Kunden eine wichtigere Rolle?
- Sind die einzelnen Erkennungsmerkmale meines Unternehmens wirklich widerspruchsfrei und konsistent auf die gleiche emotionale Botschaft ausgerichtet und integral miteinander vernetzt?
- Wie überzeugt und begeistert sind unsere eigenen Mitarbeiter als Botschafter unseres Unternehmens von der eigenen Marken-Philosophie?
- Welche Maßnahmen wurden in meinem Unternehmen ergriffen, um die Mitarbeiter und die Kultur auf das gemeinsame Markenversprechen einzuschwören?
- Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiter in den eigenen Unternehmensgrundsätzen?
- Welche Maßnahmen gibt es in meinem Unternehmen, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit nicht nur als „Job", sondern als echte „Berufung" ansehen?
- Lebt das eigene Management die eigene Philosophie wirklich nachhaltig, begeistert und überzeugend?
- Ist in meinem Unternehmen ein nachhaltiger Prozess zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eingeleitet? Wird dieser Prozess auch mit dem notwendigen Durchhaltewillen forciert?

Literatur

Bosch, Chr./Schiel, St./Winder, Th. (2006), Emotionen im Marketing. Verstehen – Messen – Nutzen, Wiesbaden, 2006

Esch, F.-R. (2006), Leben die Mitarbeiter ihre Marke? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Januar 2006, S. 12

Förster, A./Kreuz, P. (2007), Alles, außer gewöhnlich. Provokante Ideen für Manager, Märkte, Mitarbeiter, Berlin, 2007

Gallup (2006), Engagement-Index 2006, Studie zur emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Berlin, 2006

Grünewald, S. (2006), Deutschland auf der Couch, Eine Gesellschaft zwischen Stillstand und Leidenschaft, Frankfurt – New York, 2006

Hartmann, W./Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H. (2004), Kundenclubs & More, Innovative Konzepte zur Kundenbindung, Wiesbaden, 2004

Kirchgeorg, M./Freundt, T./Perrey, J. (2005), Im Wechselbad der Gefühle, in: absatzwirtschaft, 48. Jg., 6/2005, S. 30-33

Kranz, M., (2005), Was Liebe, Freude und Angst wirklich bewirken können, in: absatzwirtschaft, 48. Jg., 6/2005, S. 26-28

KREUTZER, R.T. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006

KREUTZER, R.T. (2007A), Schlüssel 1: Marketing nach innen – Das ungenutzte Erfolgspotenzial, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 36-65

KREUTZER, R.T. (2007B), Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 66-90

KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003), Konsumentenverhalten, 8. Aufl. München, 2003

LEMM, K. (2007), „Oh mein Gott", Für seine Anhänger ist Apple-Chef Steve Jobs ein Guru, für seine Kritiker ein Egomane. Fest steht: Mit seinem Musikplayer iPod revolutioniert er die Unterhaltungsbranche, 10. April 2007, online unter URL: http://www.stern.de/computer-technik/computer/536292.html?nv=heads

LELORD, F./ANDRÉ, CHR. (2007), Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen, 3. Aufl., München/Zürich, 2007

MERKLE, W. (2004), Mango und Zara – Besonderheiten der neuen verikalen Anbieter im deutschen Textileinzelhandel, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Retail Business in Deutschland, Wiesbaden, 2004, S. 430-448

PLASSMANN, H. (2006), Der Einfluss von Emotionen auf Markenproduktentscheidungen, Wiesbaden, 2006

ROSSA, H./SLADEK, U. (2006), Große Gefühle gleich große Wirkung? Zur Debatte um Emotionen in der Werbung, in: planung & analyse, Heft 5/2006, S. 16-19

SIXT, E. (2006), „Wir steigern den Gewinn um mindestens 20 Prozent", in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 25. Juni 2006, S. 37

SOLON MANAGEMENT CONSULTING (2003), Kundenclubs 2003 – Überlegene Kundenbindung mit Refinanzierungspotenzial, München, 2003

VANDERMERWE, S. (2004A), Elixier zum Überleben, Wahre Kundenorientierung erreichen Unternehmen nur, wenn alle Mitarbeiter mitziehen. Wie Manager das schaffen. Teil I, in: Wirtschaftswoche Nr. 45/2004, S. 80-82

VANDERMERWE, S. (2004B), Elixier zum Überleben, Wahre Kundenorientierung erreichen Unternehmen nur, wenn alle Mitarbeiter mitziehen. Wie Manager das schaffen. Teil II, in: Wirtschaftswoche Nr. 46/2004, S. 78-83

WEBER, ST. (2007), Begehrte Heimwerker. Toom übernimmt Marktkauf-Baumärkte und verschiebt damit die Kräfteverhältnisse in der Branche, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 113, 18. Mai 2007, S. 25

Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor mit Zukunft

Ralf T. Kreutzer

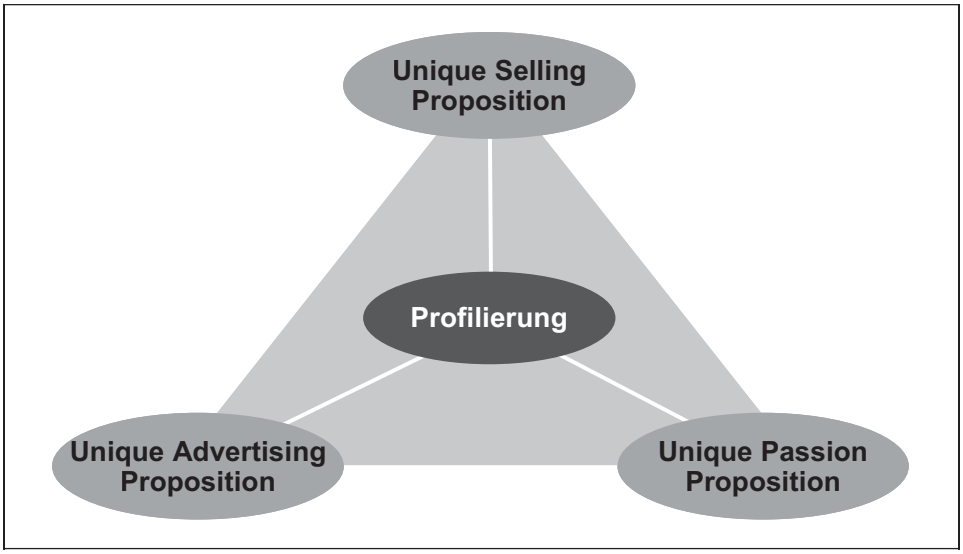
1. Warum wird Passion als Erfolgsfaktor an Bedeutung gewinnen?

In immer mehr Feldern der unternehmerischen Tätigkeit wird über die *Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen* gesprochen. Gleichzeitig ist eine immer weiter zunehmende *Fragmentierung der Medien* festzustellen, die durch die *Entwicklungen um Web 2.0* eine weitere Zuspitzung erfährt (vgl. hierzu Kreutzer/Merkle in diesem Band). Womit kann es dann gelingen, bei Kunden *den Kick* auszulösen, der bei der Kaufentscheidung den Ausschlag gibt?

Auf der Suche nach dem USP, der vielfach strapazierten, aber heute immer schwerer zu erreichenden *Unique Selling Proposition,* sind viele Unternehmen. Diese wird aber nur erreicht, wenn tatsächlich ein einzigartiger Kundennutzen geliefert wird oder das eigene Angebot dem der Wettbewerber zumindest überlegen ist (zum Beispiel als erstes vollwertiges Hybrid-Fahrzeug oder als Kühlschrank mit niedrigstem Energieverbrauch seiner Klasse). Aber in wie vielen Fällen ist dies tatsächlich noch der Fall? Unternehmen lösen sich aus diesem Dilemma durch die Schaffung einer *Unique Advertising Proposition* (UAP), einer Aufladung der Marke bzw. des Angebots durch ein werbliches Versprechen, das allerdings nicht durch belegbare Fakten untermauert ist, zum Beispiel wenn *Marlboro* den *Geschmack von Freiheit und Abenteuer* proklamiert oder das Deodorant *Axe* verspricht: „*You´ll never walk alone – mit Axe!*" (vertiefend Kreutzer, 2006, S. 68f.).

Vielleicht wird es Zeit, diese Ansatzpunkte zur Erreichung einer Uniqueness im Markt um ein weiteres Konzept zu erweitern: um die *Unique Passion Proposition* (UPP; vgl. Abb. 1). Hierbei geht es um die Zielsetzung, das Leistungsangebot – sei es eine Marke, ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung – in den Augen der Kunden dadurch aufzuwerten, dass die Leidenschaft der dahinter agierenden Menschen sicht- und erlebbar wird. Vielleicht gelingt es sogar, ein ganzes Unternehmen als *passion-driven* auszurichten. Die Abgrenzung zum USP gelingt dadurch, dass bei der UPP keine „facts and figures" zur Dokumentation der Überle-

genheit ins Feld geführt werden können, sondern dass es eher um den „Spirit“ geht, der hinter einem Leistungsangebot steht. Insoweit ist der UPP auch wesentlich mehr als der UAP, der auf der rein kommunikativen Schiene stehen bleibt.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Ansatzpunkte zur Erreichung von Uniqueness*

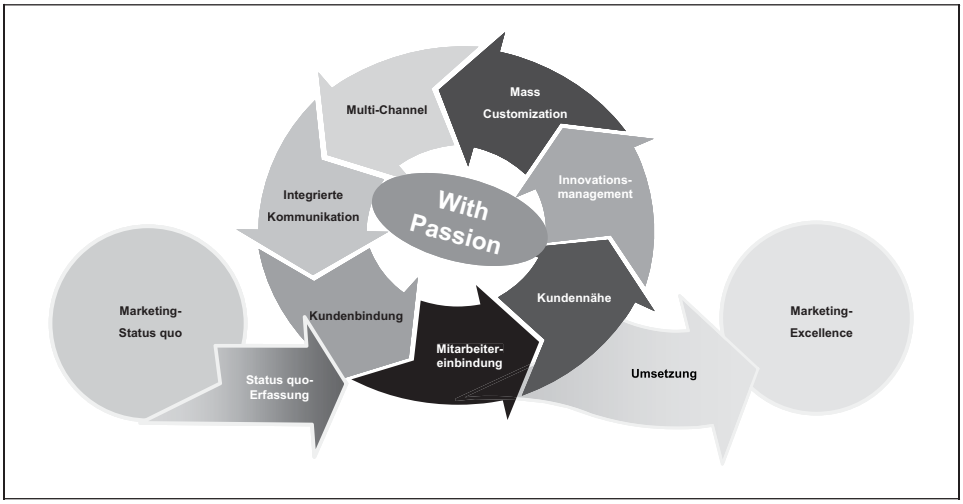
Wird dieser *Spirit* für den Interessenten oder Kunden sichtbar, so kann seine Kaufentscheidung dadurch positiv beeinflusst werden gemäß dem Motto: „Wenn sich die Mitarbeiter für ihr Unternehmen, ihre Marke, ihr Produkt ins Zeug legen, dann muss es ja etwas sein!“ Auf diese Weise kann Unsicherheit im Kaufentscheidungsprozess reduziert werden (vgl. auch Merkle/Kreutzer sowie Schauer in diesem Band).

2. Was verbirgt sich hinter der *Unique Passion Proposition*?

Eine UPP ist dann und erst dann erreicht, wenn *in den Augen der Zielgruppe* deutlich wird, dass hinter einem Unternehmen, einer Marke oder eine Dienstleistung ein *leidenschaftliches Agieren* steht, welches sich in verschiedenen Dimensionen konkretisieren kann:

- Leidenschaft, für den Kunden eine exzellente Dienstleistung zu erbringen,
- Leidenschaft, das beste Produkt auf den Markt zu haben und dieses kontinuierlichen weiterzuentwickeln,
- Leidenschaft, für den Kunden „die extra Meile zu gehen“,
- Leidenschaft, sich nie auf seinen Lorbeeren auszuruhen, sondern sich durch Erfolge zu neuen Erfolgen anspornen zu lassen.

In Summe geht es um die Leidenschaft, eine *Marketing-Excellence* für das gesamte Unternehmen zu erreichen (vgl. Abb. 2; weiterführend Kreutzer et al., 2007a/b). Viele Unternehmen werden in den nächsten Jahren nur dann erfolgreich sein, wenn sie ihre *Organisation auf Passion trimmen* und dabei alle in der dargestellten Marketing-Excellence-Turbine aufgezeigten Leistungsfelder gleichermaßen mit Leidenschaft ausfüllen.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 2: *Passion-getriebene Marketing-Excellence-Turbine*

Dabei wird sich zeigen, dass selbst Unternehmen, deren Marketing-Strategie weniger innovativ ist als die eines Wettbewerbers, erfolgreicher sein können, wenn die strategischen Konzepte über alle Unternehmenshierarchien und die eingebundenen Partner hinweg überzeugend umgesetzt und als *passion-driven Organization* bei den Kunden ankommen. Denn das einzige, was auch langfristig nicht kopiert werden kann, sind die Beziehungen, die ein Unternehmen und insbesondere dessen Mitarbeiter zu Kunden aufbauen.

Somit ist durch die Fokussierung auf den Faktor Passion eine solide Grundlage geschaffen, um eine langfristige Uniqueness über den UPP zu erreichen.

3. Welchen Status haben wir auf der nach oben offenen Passion-Skala bisher erreicht?

Das vielfach zu beobachtende Gegenstück zum leidenschaftlichen Engagement für eine Sache ist *Dienst nach Vorschrift*, *Erbringung der Minimum-Standards*, *lustlose Abarbeitung der SLAs* (Service Level Agreements), *Abfertigung von Kunden* im wahrsten Sinne des Wortes – ohne Herzblut, ohne wirkliche Begeisterung für das tägliche Tun. Und dieses ist weit stärker verbreitet, als viele Unternehmen wahrhaben wollen. Auch in Geschäften, wo wir dies am wenigsten erwarten würden (Münchhausen, 2005, S. 58):

- „Ein Jil-Sander-Store in Süddeutschland. Eine nicht mehr ganz junge Frau betritt den Laden und fällt gleich auf, denn sie trägt ... einen Pelzmantel. Da er etwas weiter geschnitten ist, verbirgt er die Größe-38-Figur der potenziellen Kundin. Als sie sich die neue Kollektion anschauen will, trifft sie unverhofft der Bannstrahl einer Verkäuferin: ‚In Ihrer Größe führen wir nichts.'"
- „Der Hermès-Laden an der Frankfurter Goethestraße. Ein junger Herr betritt das Geschäft mit der Sandsteinfassade und erkundigt sich nach der Aktentasche. Die Verkäuferin ... präsentiert ihm einen Artikel des Pariser Traditionshauses und nennt auch gleich den Preis dazu. 3700 Euro. ‚Ich wage zu fragen, was das Besondere an dieser Tasche sei', berichtet der Interessent. ‚Immerhin 3700 Euro für eine Aktentasche ...' Daraufhin guckt sie mich an, als hätte ich ihr ein unsittliches Angebot gemacht, und sagt: ‚Ja, Sie sehen doch: außen Leder und innen Leder.'"
- „Der Etro-Laden in Paris. Ein Designer aus Italien, originell, aber nicht nachlässig gekleidet, interessiert sich für einen Anzug, denn er ist ein Fan der legendären Etro-Paisley-Muster. Gern würde er sich solch einen Anzug näher ansehen. Leider Fehlanzeige: Der Verkäufer bedeutet ihm, so etwas könne sich der Mann wohl kaum leisten."

Dass solche „Begegnungen der Dritten Art" auch bei Luxus-Labels eher die Regel als die Ausnahme darstellen, zeigt eine Studie des *Luxury Institute*, New York. Nach dieser sind mehr als die Hälfte der Kunden unzufrieden mit der Bedienung in Luxus-Geschäften (Münchhausen, 2007, S. 58).

Welches Differenzierungpotenzial durch Passion schlummert folglich selbst bei der vermeintlichen Top-Kategorie im Business? Und welches erst bei der Mehrheit der anderen Marken? Aber wie sieht es denn zunächst einmal generell in den Unternehmen heute aus?

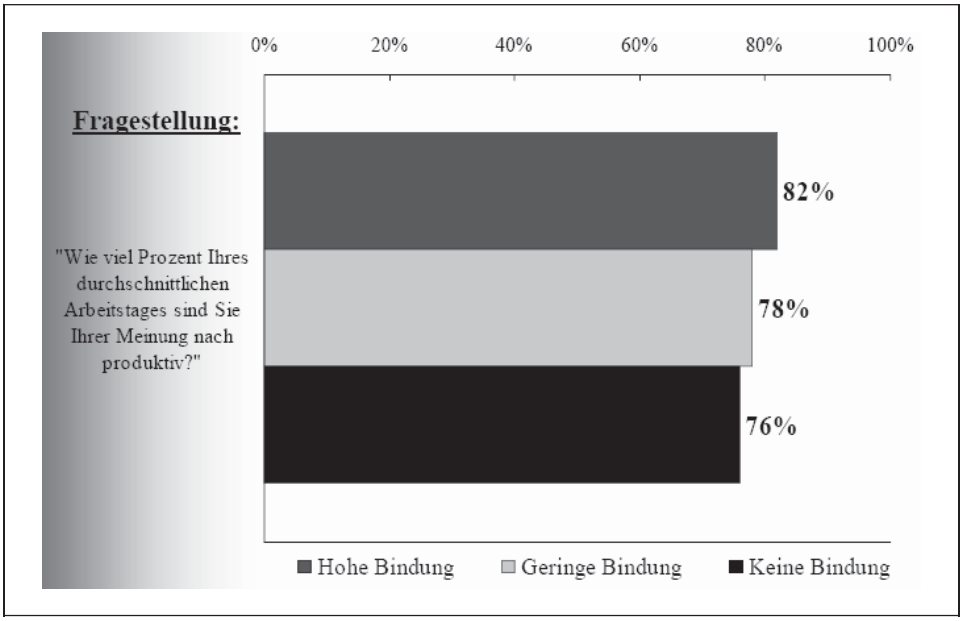
3.1 Wie viel Passion zeigen heute die Mitarbeiter in Unternehmen?

Nach der aktuellen Untersuchung von *Gallup Deutschland* weisen gerade einmal *13 Prozent* der knapp 32 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland *eine emotionale Bindung zum Arbeitsplatz* auf. Diese Gruppe ist es, die sich dem Unternehmen gegenüber emotional verpflichtet fühlt, sich loyal und produktiv verhält. Sie wollen Spitzenleistungen erreichen, geben alles für den Erfolg und stellen eine zentrale Kraft dar, um die Geschäftsentwicklung von Unternehmen positiv zu beeinflussen. Aber diese Gruppe stellt die dramatisch kleine Minderheit in den Unternehmen dar!

68 Prozent leisten lediglich *Dienst nach Vorschrift*; das heißt, sie sind zwar produktiv, dem Unternehmen gegenüber aber nur eingeschränkt emotional verpflichtet – mit entsprechenden Konsequenzen für die Produktivität. Und *19 Prozent* sind *ohne emotionale Bindung*, haben ihre *innere Kündigung* bereits vollzogen mit der Folge, dass sie zwar physisch, aber nicht psychisch präsent sind. Sie sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und bringen dies auch deutlich zum Ausdruck (vgl. hierzu und im folgenden Gallup, 2006; vgl. Abb. 3). Damit erreicht der Anteil der Beschäftigten mit einer geringen oder keiner emotionalen Bindung an ihren Beruf ein erschreckend hohes Niveau, wobei es zwischen den alten und neuen Bundesländern keine gravierenden Unterschiede gibt. Seit 2001 erhebt *Gallup* diesen *Engagement Index* in Deutschland und hat 2006 wiederum 1826 Arbeitnehmer befragt; diese Ergebnisse sind damit repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland.

Quelle: Gallup, 2006
Abbildung 3: *Entwicklung des Engagement Index*

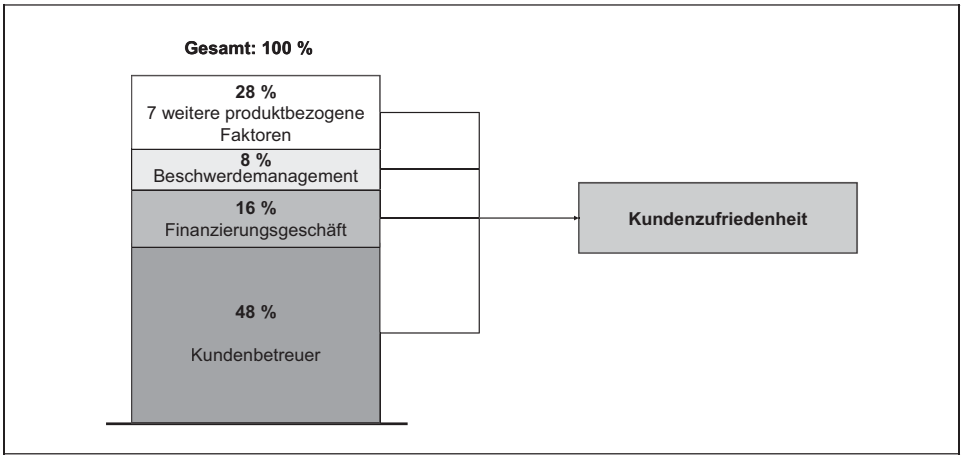
Das Ergebnis gleicht bei der Mehrheit der Mitarbeiter einer *Verweigerungshaltung*, wodurch deren Leistungsniveau deutlich und nachhaltig unter dem vorhandenen Potenzial bleibt, wie ein Blick auf die Produktivität in Abhängigkeit vom Grad der emotionalen Bindung zeigt (vgl. Abb. 4).



Quelle: Gallup, 2006
Abbildung 4: *Produktivität im Jahr 2006 nach dem Grad der emotionalen Bindung*

Der gesamtwirtschaftliche Schaden der geringen oder fehlenden emotionalen Bindung beläuft sich allein in Deutschland auf ca. 250 Euro Milliarden pro Jahr (Gallup, 2005). Zum einen weisen Mitarbeiter ohne emotionale Bindung im Vergleich zu denen mit hoher Bindung durchschnittlich *2,4 Tage mehr Fehlzeit* auf. Zum anderen präsentieren sie deutlich weniger *Verbesserungsvorschläge* (5,6 bzw. 6,9 Vorschläge innerhalb der letzten sechs Monate gegenüber 10,3 von Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung).

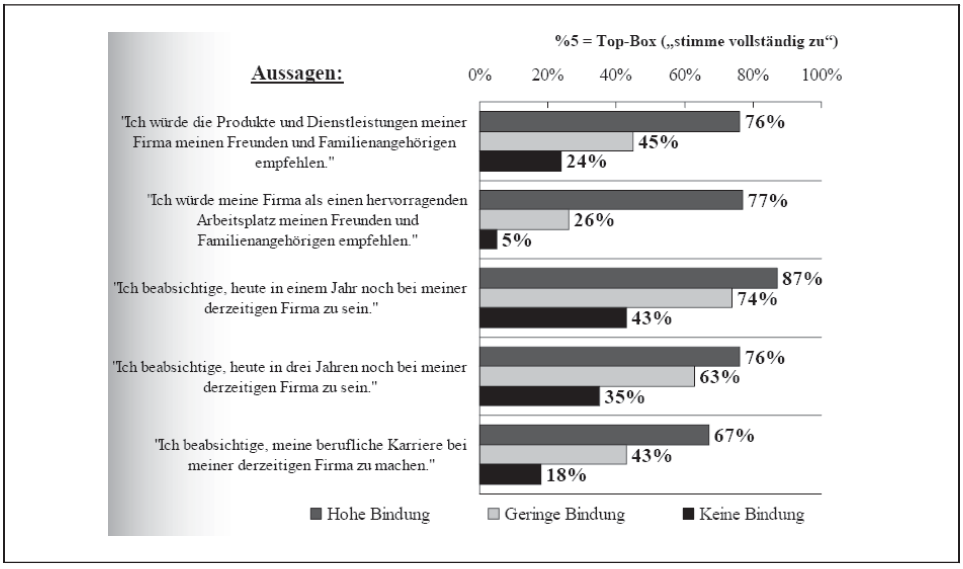
Wodurch diese Schäden sonst noch verursacht werden, zeigt Abb. 5. Dabei werden die *Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit* am Beispiel einer Bank deutlich. Den nachhaltigsten Einfluss auf die Zufriedenheit haben hier mit 56 Prozent „Soft Facts", das heißt die Mitarbeiter (Kundenbetreuer und Beschwerdemanagement) – die reinen Produktaspekte kommen zusammen nur auf 44 Prozent. Und wie viel mehr Wert legen viele Unternehmen immer noch auf die Produkte – und nicht auf die Mitarbeiter als differenzierende Leistung „am Kunden"!



Quelle: Homburg, 2006

Abbildung 5: *Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit im Firmenkundengeschäft einer Bank*

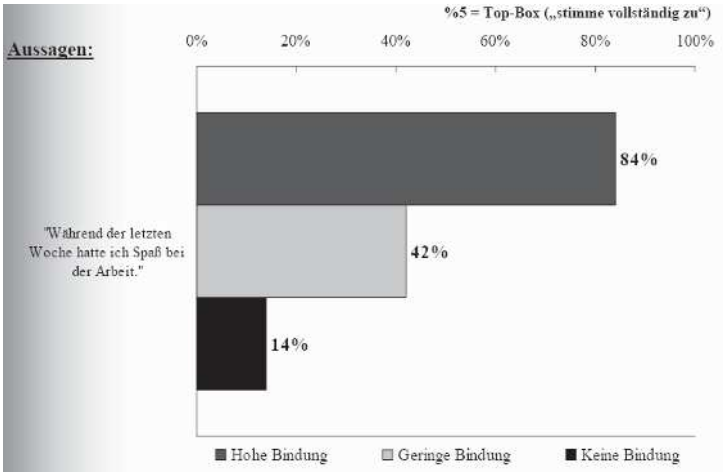
Welche weiteren konkreten Auswirkungen der Grad an emotionaler Bindung ausmacht, zeigt Abb. 6. Hier wird besonders sichtbar, dass der Bindungsgrad sich auch deutlich auf Verhaltensweisen außerhalb des eigenen Unternehmens auswirkt. Gleichzeitig zeigt sich, welch gigantisches Ausmaß an fehlender Leidenschaft vorhanden ist!



Quelle: Gallup, 2006

Abbildung 6: *Loyalität im Jahr 2006 gegenüber dem Arbeitgeber*

Leidenschaft ist nicht ohne Spaß an der Arbeit zu haben. Deshalb ist auch die Frage wichtig, in welchem Ausmaß Arbeitnehmer in Deutschland Spaß bei der Arbeit haben. Auch hier zeigen sich wieder dramatische Unterschiede. Wer sich emotional verbunden fühlt – und das sind, wie bereits erwähnt, lediglich 13 Prozent der Arbeitnehmer – hat auch zu 84 Prozent Spaß bei der Arbeit. Die anderen beiden Gruppen weisen mit 42 und 14 Prozent deutlich niedrigere Werte auf (vgl. Abb. 7).



Quelle: Gallup, 2006
Abbildung 7: *„Spaß bei der Arbeit" im Jahr 2006 nach dem Grad der emotionalen Bindung*

Dabei gilt hier:

> *„Nur der kann dem Kunden lächelnd begegnen, dem selbst zum Lachen zumute ist!"*

Hier wird deutlich, dass in den in Deutschland tätigen Unternehmen noch ein *gigantisches Produktivitätspotenzial* schlummert, das es zur Erreichung einer UPP zu erschließen gilt. Und es gibt Beispiele, wo dies bereits gelungen ist. Dies zeigt der Blick auf die regelmäßig von verschiedenen Wirtschaftszeitungen und -zeitschriften durchgeführte *Kür der beliebtesten Arbeitgeber*. Nach der Studie der *WirtschaftsWoche* (o.V., 20/2007) ist *BMW* zum sechsten Mal in Folge der beliebteste Arbeitgeber, während *Siemens* deutlich an Attraktivität verloren hat. Dies ist u.a. das Ergebnis einer Befragung von 11750 Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieur- und Naturwissenschaftlern sowie Informatikern. Bei dieser Bewertung ist allerdings zu berücksichtigen, dass sie von *potenziellen Mitarbeitern* stammt und es sich folglich um die *Außensicht auf Unternehmen* handelt – und diese noch nicht durch eigene Erfahrungen im Unternehmen selbst beeinflusst wurde.

Führt man diese aktuellen Ergebnisse mit solchen aus anderen Studien zusammen, dann wird deutlich, dass hier immer wieder Namen auftauchen, die spontan mit Leidenschaft assoziiert werden können: *BMW*, *Porsche*, *McKinsey*, *Boston Consulting Group*, *adidas*, *Daimler-Chrysler*, *Audi*, *Volkswagen*, *Lufthansa*. Aber auch eher auf Solidität ausgerichtete Unternehmen wie (bisher) *Siemens*, *Robert Bosch* und *BASF* werden hier genannt (o.V., 8/2006; Bayer, 2005; o.V., 8/2005; o.V., 5/2007).

Wichtig ist bei diesen Studien auch, welche *Kriterien bei der Bewertung* als besonders wichtig angesehen werden. Dies sind häufig auf die intrinsische Motivation zielende Faktoren wie *Weiterbildungsmöglichkeiten* und *Aufstiegschancen*, aber auch die *Unternehmensphilosophie* und die *Jobsicherheit*. Trotz Vorteil bei der Jobsicherheit tauchen öffentliche Arbeitgeber bei solchen Rankings unter den Top 10 grundsätzlich nicht auf; eine Ausnahme stellt hier beispielsweise das Auswärtige Amt dar (o.V., 2006; o.V., 20/2007). Im Zuge der aktuellen Untersuchung der *WirtschaftsWoche* wurde darüber hinaus deutlich, dass für den akademischen Nachwuchs das Maß der erreichbaren „Selbstbestimmung" an Bedeutung gewinnt. Auch die Erreichung eines „ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Beruf und Freizeit" ist für viele Bewerber inzwischen oberstes Karriereziel (o.V., 20/2007). Damit wird sichtbar, welche *Stellhebel zu Erreichung von emotional gebundenen Mitarbeitern* Unternehmen zur Verfügung haben.

3.2 Wie viel Passion zeigen Unternehmen heute für Kundennähe und -wünsche?

Eine Zahl sollte uns zum Nachdenken anregen. Nach einer Studie des *Malik Management Zentrums* kennen in Großunternehmen 85 Prozent der Mitarbeiter ihre Kunden nur vom Hörensagen, weil sie keinen direkten Kontakt zum Kunden haben (Malik, 2004, S. 35). Das heißt, lediglich 15 Prozent verfügen über einen direkten Zugang zu Kunden. Diese Aussage gewinnt noch dadurch an Brisanz, dass mit dem Erklimmen der Hierarchie im Unternehmen der unmittelbare Kundenkontakt häufig immer weiter abnimmt. Je erfolgreicher und einflussreicher Entscheidungsträger in Unternehmen werden, desto weniger Kontakt haben sie zur Basis. Eine Studie von *IBM* in den USA und Europa zeigt, dass vier von fünf Managern Marketing-Aktionen durchführen, ohne die Erwartungen ihrer Kunden wirklich zu kennen (Reppesgaard, 2006b, S. 16). Diese Einschätzung wird von einer Studie von *Bain & Company* unterstützt: „Es gibt viele Unternehmen, die so ausgeufert sind, dass das Management zu weit weg vom Kunden ist und nicht mehr weiß, was dessen Bedürfnisse sind und was die Leute tun, die mit den Kunden arbeiten. Stattdessen igeln sich einige Manager im Elfenbeinturm in der obersten Etage ein und glauben, dass das, was auf dem Computerbildschirm angezeigt wird, und das, was ihnen die Stabsmitarbeiter erzählen, die Wahrheit ist" (Reppesgaard, 2006a, S. 1). Spätestens dann, wenn Manager mehr Zeit mit dem Laptop verbringen als mit dem Kunden, wird es Zeit, gegenzusteuern.

Welcher *Verlust an Passion* ist hier zu verzeichnen, wenn man sich nicht mehr für denjenigen interessiert, auf den nach modernem Marketing-Verständnis die Gesamtleistung des Unternehmens auszurichten ist? Denn auch bei dem heute gängigen *Stakeholder-Konzept*, bei dem Unternehmen mehrere Interessensgruppen im Auge haben müssen, muss den Kunden eine Spitzenposition zukommen. Schließlich kann den Interessen von Shareholdern, Management und Mitarbeitern langfristig nur dann Rechnung getragen werden, wenn es immer wieder gelingt, an der Kundenfront zu überzeugen. Nicht umsonst zeigen Analysen der so genannten *Hidden Champions*, dass dort fünfmal so viele Mitarbeiter regelmäßig Kundenkontakt haben wie in Großunternehmen (Simon, 2006).

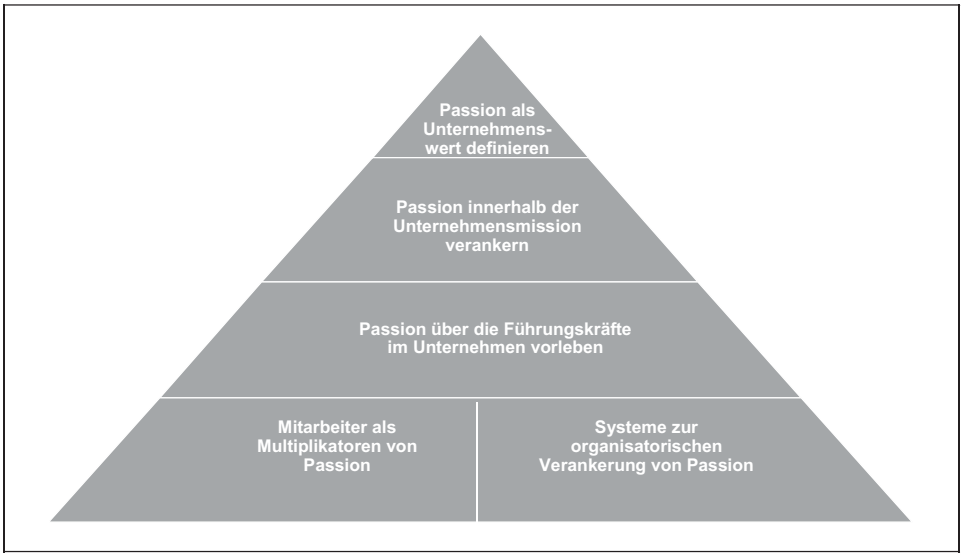
Erst durch einen *kontinuierlichen Dialog mit den Kunden und Ziel-Kunden* kann es gelingen, die heute zunehmend geforderten *Customer Insights*, also die kundenorientierten Erkenntnisse, zu erlangen. Dabei sollten die Unternehmen immer wieder auch einmal die klassische Marktforschungsbrille absetzen und sich dem *ungeschminkten, ungefilterten Dialog mit der Zielgruppe stellen*. Dies kann im Zuge von *Fokusgruppen* erfolgen, bei denen Kunden über Produkt und Services berichten. Oder Kunden werden im Sinne des *Outside-in-Konzepts* intensiv in den Entwicklungsprozess für neue Produkte eingebunden (vgl. Lang/Reich in diesem Band). Oder es wird im Zuge eines *Web-Monitoring* versucht, O-Töne der Kunden in Blogs und Communities zu identifizieren (vgl. Kreutzer/Merkle in diesem Band). Oder man schafft für Kunden gleich die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen (vgl. Santner/Kuhfuß in diesem Band).

Dabei wird deutlich:

> *Den vermeintlich unbequemen Weg zu gehen, den Kunden mit seinen nicht immer ziel- und strategiekonformen Wünschen und Bedürfnissen wahr und ernst zu nehmen, setzt Passion voraus.*

4. Schaffung einer passion-driven Organization

Eine *Unique Passion Proposition* kann auf Unternehmensebene nur erreicht werden, wenn *Passion als Kern einer Corporate Identity* unternehmensweit verankert wird (vgl. grundlegend Merkle, 1992). Dazu gilt es, *Leidenschaft als zentralen Unternehmenswert zu definieren* und *innerhalb der Unternehmensmission zu verankern*, um für alle Bereiche des Unternehmens eine entsprechende Orientierung zu geben. Bei der Umsetzung von Passion ins tägliche Tun kommt den *Führungskräften* eine besondere Verantwortung zu, da diese – einem Coach für die Mannschaft gleich – dafür verantwortlich zeichnen, dass die Leidenschaft auf allen Ebenen für die anstehenden Aufgabenstellungen aktiviert wird. Über entsprechende *Transmissionsmechanismen,* wie beispielsweise Verhaltensregeln und Führungsinstrumente, ist die Leidenschaft kontinuierlich in die *Mitarbeiter* hineinzutragen und durch entsprechende *Systeme* in der Organisation dauerhaft zu verankern (vgl. hierzu Abb. 8).


Passion als Unternehmens-wert definieren
Passion innerhalb der Unternehmensmission verankern
Passion über die Führungskräfte im Unternehmen vorleben
Mitarbeiter als Multiplikatoren von Passion
Systeme zur organisatorischen Verankerung von Passion

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: *Passion-Pyramide zur systematischen Verankerung von Passion im Unternehmen*

Eine besondere Bedeutung kommt folglich der *Vorbildfunktion der Führungskräfte* selbst zu. Eine *Selbstbedienung bei der generösen Erhöhung der Vorstandsgehälter* bei einer nicht überzeugenden Leistung des Gesamtunternehmens einerseits und gleichzeitigen Lohnkürzungen bei den Mitarbeitern andererseits ist dafür nicht geeignet. Eher schon *Beispiele einer konsequenten Kundenorientierung*, wie diese beim Vorstandsvorsitzenden von *Porsche* sichtbar wurde. Alles, was *Porsche*-Chef *Wiedeking* gehört hatte, war, dass ein wohlhabender Kunde, der in seinem Leben schon 49 Porsche gekauft hatte, beim Versuch, die Nummer 50 zu erwerben, verärgert die Filiale verlassen und den Kauf storniert hatte, weil er herablassend behandelt worden war. Schon dass diese Information bei ihm angekommen ist, spricht für die Informationskultur bei *Porsche*. *Wiedeking* setzte sich umgehend ins Flugzeug, suchte den Kunden zu Hause auf und lud ihn zum Abendessen ein. Das kurzfristige Ergebnis: Der Kunde bestellte seinen 50. *Porsche* (Reppesgaard, 2006b, S. 16). Der langfristige Effekt: *Das eindeutige Bekenntnis des 1. Mannes im Unternehmen zum Dienst am Kunden (fast) um jeden Preis* – eine Botschaft, die nachhaltig in das Unternehmen hineinwirken wird. Gleichzeitig kommt einem solchen Verhalten im Kontext eines *Symbolic Management*, einer Vermittlung zentraler Unternehmenswerte über Symbole oder symbolgleiche Handlungen, eine besondere Bedeutung zu. Deshalb sind solche Anekdoten prägende Elemente der Unternehmenskultur. Denn gerade hier gilt die These:

> *„Nur wer selber brennt, kann in anderen ein Feuer erzeugen."*

Zusätzlich zu dieser Vorbildfunktion ist eine *systemische Unterstützung* erforderlich, um Passion nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Dies kann sich zum Beispiel auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter beziehen. Denn die Aufgabe, die Leidenschaft in den eigenen Mitarbeitern für die Aufgabe zu erwecken, beginnt nicht erst dann, wenn die Mitarbeiter bereits an Bord sind. Schon im Auswahlverfahren gilt es vielmehr, die *passion-driven Kandidaten* ausfindig zu machen. Nicht umsonst werden Vorstellungsgespräche beim *Schindlerhof*, Nürnberg, der 1999, 2000, 2001, 2004, 2005 und 2006 zum „Besten Tagungshotel" gewählt wurde, an Sonn- und Feiertagen durchgeführt (Kobjoll, 2006). Wer solche Termine zugunsten von Disco, Kino oder Party lieber auf den Montagvormittag verschieben möchte, bringt sicherlich nicht die für ein serviceorientiertes Unternehmen relevante Leidenschaft mit. Und es kommt nicht von ungefähr, dass der *Schindlerhof* nicht nur bei den Kunden geschätzt ist, sondern auch zu den beliebtesten Arbeitgebern im deutschen Mittelstand gehört.

Konsequenterweise heißt es dann auch unter www.schindlerhof.de (9.5.2007):

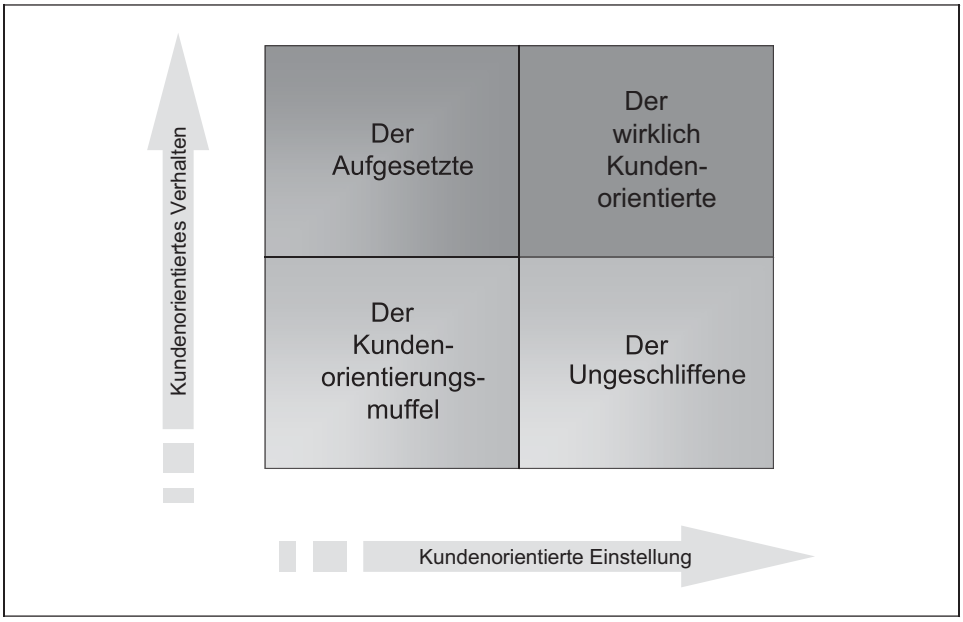
„Wir bieten Ihnen

- unser „Total Quality Management" (Gewinn des European Quality Awards und zweimaliger Gewinn des Ludwig Erhard Preises),
- die Schindlerhof-Akademie mit 37 Seminarangeboten für unser Team (gratis, aber natürlich in der Freizeit),
- eine tolle Stimmung im Team
- und – last, but not least – viel Arbeit.

Die folgenden Positionen warten auf talentierte und leistungshungrige Bewerberinnen und Bewerber, am liebsten ohne Konzernerfahrung." Und in Punkt 5 des internen Einstellungsfilters ist zum „Persönlichen Gespräch" der Punkt „Leuchtende Augen" vermerkt (Kobjoll, 2006) – der Indikator für Passion schlechthin. Denn es gilt:

> *„Menschen wollen auf charmante Weise verführt werden; am liebsten von Personen, die von ihrer Sache begeistert sind und dafür wirklich brennen!"*
>
> *(Kobjoll)*

Ein weiteres Element zur Umsetzung der Passion im Kundenkontakt stellt eine *systematische Analyse der eigenen Mitarbeiter* hinsichtlich ihrer *kundenorientierten Einstellung* einerseits und ihres *kundenorientierten Verhaltens* andererseits dar (vgl. Abb. 9). Kunden haben in der Regel ein gutes Gespür dafür, ob sie – beispielsweise im Call Center – ein *„Aufgesetzter"* betreut, im Einzelhandel ein *„Ungeschliffener"* oder gar ein *„Kundenorientierungsmuffel"*. Eine langfristige zufriedenstellende und auch belastbare Kundenbeziehung wird dagegen nur der *„wirklich Kundenorientierte"* aufbauen können.



Quelle: Homburg, 2006
Abbildung 9: *Portfolio zur Analyse der Kundenorientierung von Mitarbeitern*

Begeisterung und Passion kann auch der Treiber für die Positionierung eines Produktes sein, wie es beispielsweise bei *Red Bull* der Fall war und ist. „Red Bull, the ´energy´ drink created by Austrian Dietrich Mateschitz, doesn't taste very good. Nor does it sound very appealing: The berry-flavored beverage is spiked with mysterious additives like taurine and glucuronolactone. And at $ 2 for an 8.3-ounce can, Red Bull's retail price is at least double what you'd pay for a 12-ounce can of Coke. But it does pack some energy. Red Bull, with 80 milligrams of caffeine, has more than double the dose found in the larger Coke serving, and it has 110 calories per serving versus Coke's 140.“ (Forbes, 16.11.2005). Doch wie hat es *Mateschitz* geschafft, den zuvor kaum wahrgenommenen Markt von „Energy Drinks“ mit *Red Bull* neu zu kreieren und gleichzeitig Österreichs wertvollste Marke aufzubauen? Dies gelang nicht durch eine Produktinnovation, denn Vorgängerprodukte gab es bereits. Der Durchbruch zum Erfolg gelang durch ein kreatives Marken- und Vertriebskonzept, das konsequent auf *Begeisterung* und deren *Inszenierung* setzte. Deshalb wurden auch keine Superstars wie *Britney Spears* verpflichtet; *Mateschitz* setzte auf günstigere Talente: „...hip youngsters, students and a legion of fringe athletes. Red Bull sponsors some 500 athletes around the world, the type who will surf in Nova Scotia in January or jump out of a plane to ´fly´ across the English Channel. ... He targeted students by paying the trend-setting types to throw Red Bull parties and supplied them with the drink. ...“ (Forbes, 16.11.2005). *Red Bull* gelingt es dabei immer wieder, Menschen für außergewöhnliche Leistungen zu begeistern, die wiederum zu begeisterten Konsumenten führen, gemäß dem Slogan: *Red Bull verleiht Flügel!*

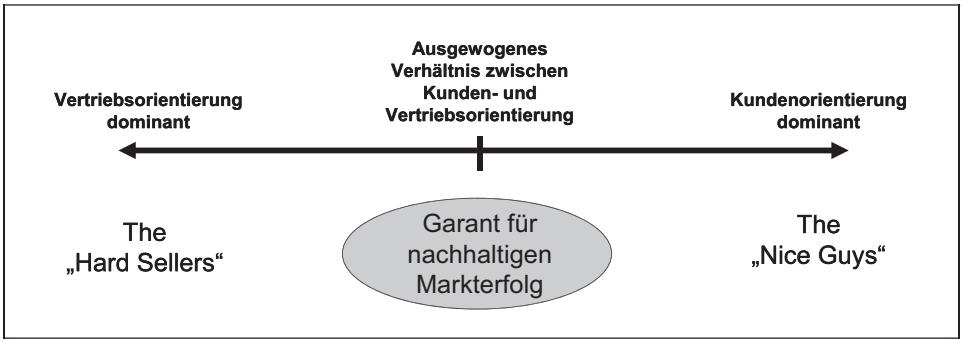
Auch auf ein ganzes Unternehmen übertragen wird deutlich, was eine *Passion für Produktqualität* erreichen kann – aber bitte mit Blick auf den Kunden (das heißt kein Over-Engineering). Das entsprechende Unternehmen wurde dabei gelenkt durch den Slogan „*Nichts ist unmöglich*". Das Commitment für Qualität bei *Toyota* ist schon sprichwörtlich und hat mit dem *Toyota-Produktionssystem* sogar eine eigene Namensgebung erfahren (Ohno, 2005). Mit diesem System gewinnt *Toyota* sogar in den USA: Jedes Auto, das in *Georgetown* vom Band rollt, ist bereits verkauft und das – auch nicht ganz unwichtig – zu einem profitablen Preis (Keith, 2007, S. 27). Legendär, vielfach kopiert und doch selten erreicht ist das *Kaizen*-Konzept, das auf eine *ständige Verbesserung der erreichten Produkt- und Prozessqualitäten* abzielt. *Toyota* bringt es auf den einfachen Punkt: „Wir sind niemals zufrieden!" Was das bedeutet, wird an folgendem Beispiel deutlich. Die Umrüstung auf eine neue Fahrzeuggeneration dauert im Automobilbau oft mehrere Wochen, in denen nicht produziert werden kann. Bei der Umrüstung auf die sechste *Camry*-Generation wurde in der US-Fabrik die Produktion für genau 90 Minuten geschlossen. „Anstatt diesen Erfolg zu feiern und fette Zigarren zu rauchen, haben wir uns gefragt: Hätten wir das nicht auch in 80 Minuten schaffen können? Oder in 70?" (Keith, 2007, S. 27). Konzernchef *Katsuaki Watanabe* hat das Unternehmensziel auch griffig formuliert: „Wir wollen überall die Weltbesten sein" (Mayer-Kuckuk, 2007, S. 10).

Wie anders klingt dagegen die Aussage eines *Siemens*-Mitarbeiters angesichts der sich 2007 abzeichnenden Veränderungen: „Ich bin schon 17 Jahre im Unternehmen und habe schon fünf Berater vor Ihnen überlebt. Ich werde auch Sie überleben."

Auch die *Verankerung der Vertriebsorientierung* im Unternehmen muss den Erfolgsfaktor Passion berücksichtigen, um den *Vertrieb heiß auf Erfolg zu machen*. Dafür sind die Zielsysteme konsequent auf Leistung auszurichten und Nicht-Leistung ist zu sanktionieren – wenn auch sozial abgefedert, wie es den Grundzügen einer sozialen Marktwirtschaft entspricht. Aber grundsätzlich gilt:

Ja zur Leistung, ja zur Leidenschaft!

Das unternehmerische Überleben ist davon abhängig, ob es in ausreichendem Maße gelingt, Kunden für das Unternehmen und seine Produkte zu begeistern. Allerdings reicht diese Begeisterung nicht aus, wenn sie nicht ausreichend auch in konkrete Kaufakte umgesetzt wird. Deshalb ist eine Kundenorientierung durch eine ausgeprägte *Vertriebsorientierung* zu ergänzen. Erst eine Ausgewogenheit in den Orientierungen sichert das langfristige Überleben (vgl. Abb. 10; vgl. auch Homburg et al., 2006). Nicht umsonst bekennt *Gabriella Schnitzler*, Geschäftsführerin von *Louis Vuitton Deutschland*: „Wir suchen Leute, die eine Leidenschaft fürs Verkaufen haben. Die wichtigste Investition in unserem Segment ist das Personal, und wenn wir uns darum nicht kümmern, machen wir einen Fehler" (Münchhausen, 2007, S. 58). Und selbst in PR-Anzeigen von *Edeka* heißt es im Jahr 2007 zu den Faktoren, über die man sich im Markt differenzieren möchte: „Oder durch begeisterte Mitarbeiter, die nicht bloß Regale einräumen, sondern freundlich und kompetent beraten" (Edeka, 2007, S. 9).



Quelle: Homburg, 2006
Abbildung 10: *Balance zwischen Kunden- und Vertriebsorientierung*

Ein *Marketing nach innen* kann ein entscheidender Treiber für das Schüren von unternehmensinterner Passion sein. Hiermit ist insbesondere die Kommunikation gemeint, die das, was an Unternehmens- und Marketing-Zielen und -Strategien definiert wird, im Unternehmen selbst vermittelt. Teilweise findet sich hierfür auch der Begriff *interne Kommunikation*, worunter zumeist eine kaskadenartige, von oben nach unten verlaufende Informationsbereitstellung verstanden wird (vgl. vertiefend Kreutzer, 2006, S. 283-299; auch Bruhn, 2001; Homburg/Stock, 2000). Das hier angesprochene Konzept des Marketing nach innen greift darüber weit hinaus und stößt zusätzlich u.a. eine dialogische Kommunikation an, um kontinuierliche Rückinformationen aus allen relevanten Unternehmensbereichen zu erhalten. In Summe wird dabei auch die Überwindung der klassischen Grenzen zwischen Marketing- und Personalarbeit in funktional aufgestellten Unternehmen deutlich. Entscheidend ist, dass der gesamte Prozess des Marketing nach innen kritisch begleitet wird und eine Überprüfung folgender Fragestellungen erfolgt:

- Wird den sich verändernden Informationsbedarfen der unterschiedlichen internen Zielgruppen ausreichend Rechnung getragen?
- Werden die angebotenen Informationskanäle durch die Mitarbeiter umfassend genutzt?
- Wird von der Möglichkeit, Feedback zu geben, intensiv Gebrauch gemacht?

Die *Leitideen für ein Marketing nach innen* als *Treiber von Passion* lassen sich auf einen einfachen Nenner bringen:

– Wertschätzung
– Information
– Dialog

Wertschätzung, ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern – eine Selbstverständlichkeit? Weit gefehlt! Ausprägungen fehlender Wertschätzung findet man jeden Tag x-fach in den meisten Unternehmen. Wertschätzung drückt sich gerade auch durch ein Interesse am Menschen und nicht nur am Leistungsträger aus. Damit soll hier beileibe keiner „Kuschelkultur“

das Wort geredet werden. Aber Leistung zu fordern und Mitarbeiter wertschätzend zu behandeln, stellt eben nur scheinbar einen Widerspruch dar. Die Kausalität ist umgekehrt. Wertschätzung zahlt in hohem Maße auf *Leistungsbereitschaft* und *Motivation* ein, nicht dagegen auf das *Leistungspotenzial*, das durch andere Faktoren beeinflusst wird.

Beim Thema *Information* geht es darum, die Mitarbeiter über die Zielrichtung des Unternehmens zu informieren. Dabei geht es zunächst „ums große Ganze", das heißt, um die Frage wohin sich ein Unternehmen entwickeln soll. Wie sonst soll Passion im Unternehmen geschürt werden?

Der *Dialog* schließlich ist stärker auf die operative Ebene ausgerichtet und soll sicherstellen, dass die unternehmensinternen Prozesse korrekt ablaufen. Während es früher immer hieß: „Der Gewinn liegt im Einkauf", so kann dem angesichts der oben aufgeführten Erkenntnisse entgegengehalten werden: „Der Gewinn liegt im Mitarbeiter!" Zum einen wurde die Kostenoptimierung nicht nur auf der Einkaufsseite in den letzten Jahren schon konsequent umgesetzt, zum anderen steigt angesichts der zunehmenden *Verschiebung zum Dienstleistungssektor* der Anteil der Mitarbeiter an der unternehmerischen Wertschöpfung deutlich an. So wird es höchste Zeit, das in vielen Bereichen noch *schlummernde Mitarbeiterpotenzial zu aktivieren*.

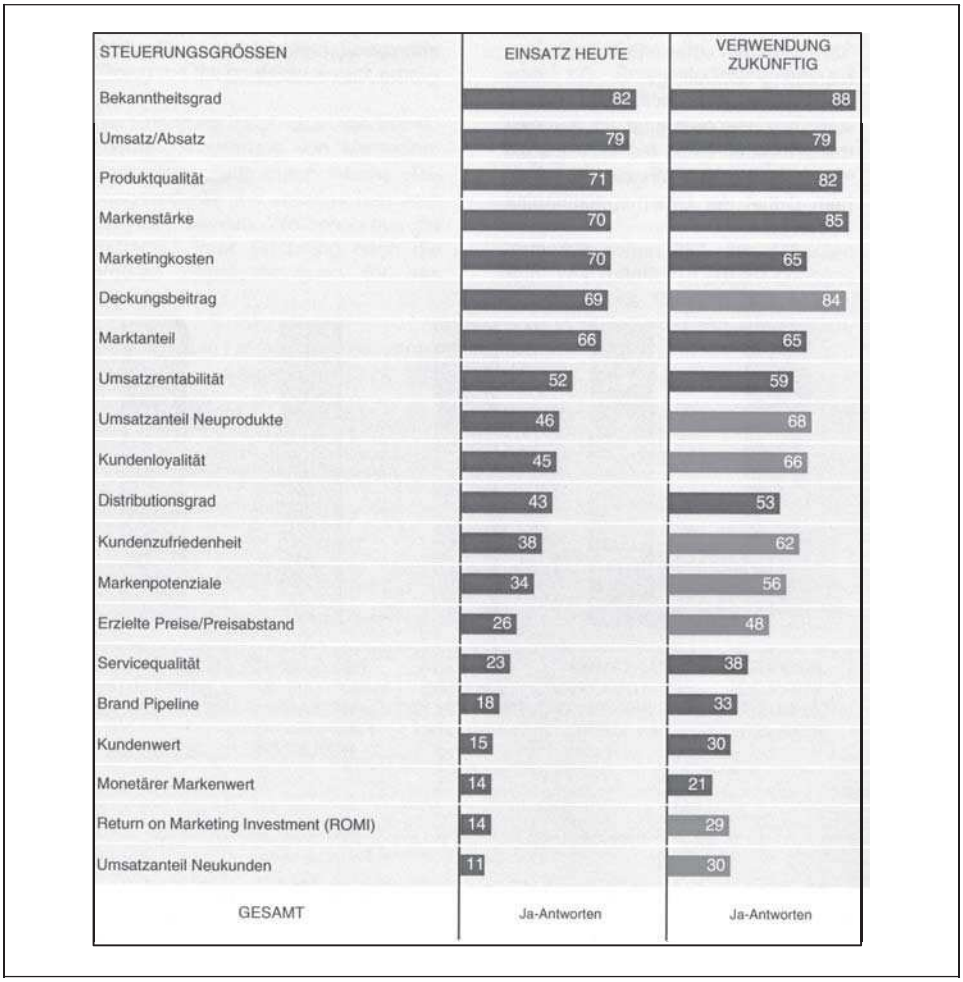
Welche Informationsströme sind in einem Unternehmen besonders wichtig? Dazu zählen die *strategischen Guidelines*, die von der Unternehmensführung zur Zielorientierung des gesamten Managements sowie der Mitarbeiter kommuniziert werden müssen. Dabei geht es u.a. um folgende Bereiche (vgl. vertiefend Kreutzer, 2007b):

- In welchen Feldern möchte das Unternehmen in Zukunft tätig sein?
- Welche Umsatz- und Ergebnisziele strebt das Unternehmen im nächsten Jahr an?
- Gegen welche Wettbewerber möchte man sich abgrenzen?
- Welcher Stellenwert wird Innovationen, der Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität zugemessen?
- Wie stark sind Kunden in den Innovationsprozess zu integrieren (vgl. Lang/Reich in diesem Band)?
- Wie möchte man den Kunden gegenüber auftreten?
- Welche Service-Ziele hat man sich gesetzt?

Die Bereitstellung derartiger Informationen ermöglicht eine Grundorientierung und Motivation der Mitarbeiter und liefert damit die Voraussetzung für deren leidenschaftliches Agieren. Denn wenn derartige Informationsbereiche nicht „*top down*" gefüllt werden, so besteht das Risiko, dass aufgrund dieses strategischen Vakuums Bereichs- oder Abteilungsziele definiert werden, die nicht oder nicht ausreichend auf die Gesamtziele des Unternehmens einzahlen.

Zur Sicherstellung einer hohen Motivation der Mitarbeiter gehört deren frühzeitige informatorische Einbindung in kundenorientierte Maßnahmen, um auf entsprechend informierte Kunden, sei es am POS oder im Customer Service Center, ausreichend vorbereitet zu sein.

Schließlich stellen derartige Informationen, gleichsam als „Schmierstoff des Marketing nach innen", die Voraussetzung dafür dar, dass im Unternehmen eine überragende Servicequalität durch leidenschaftlich agierende Mitarbeiter erreicht werden kann. Denn die Zielsetzung sollte immer sein, dass durch das Unternehmen gut informierte Kunden auf ebenso gut informierte Mitarbeiter treffen.

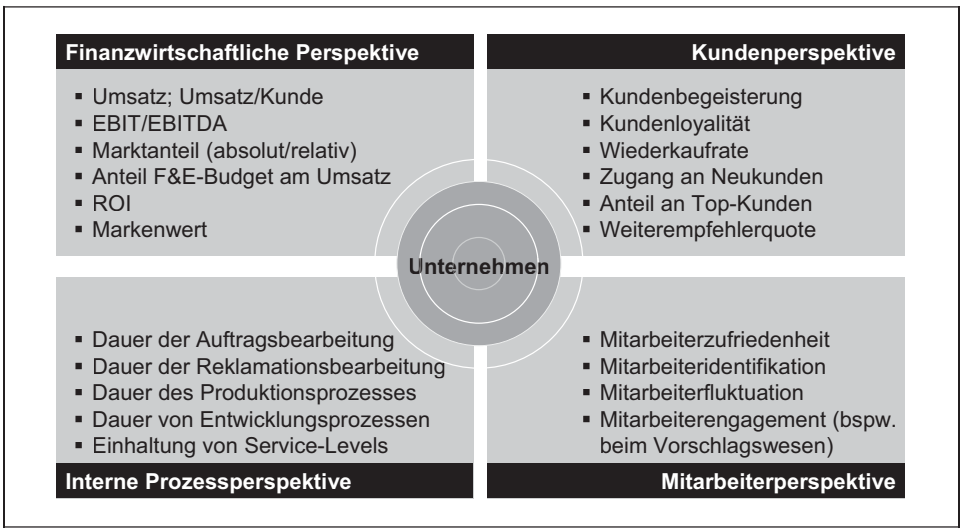


Quelle: Wieselhuber & Partner, 2005, S. 26
Abbildung 11: *Verwendung zentraler Steuerungsgrößen im Marketing*

Wenn Unternehmen die *interne Effizienzreserve der Mitarbeiter* erschließen möchten, dann müssen dafür auch die relevanten Steuerungsinformationen vorhanden sein. Aber viel zu viele Unternehmen handeln diesbezüglich noch im Blindflug. Sie haben weder Ziele definiert

noch Messkriterien festgelegt, mit deren Hilfe sie kritische Veränderungen an der „Mitarbeiterfront“ feststellen können. Aber wie soll dann zielorientiert Abhilfe geschaffen werden? Eine im Jahr 2005 durchgeführte Studie bei Marketing-Entscheidungsträgern in Deutschland zeigt, dass bei den relevanten *Steuerungsgrößen im Marketing* auf den Spitzenplätzen Bekanntheitsgrad (82 %), Umsatz/Absatz (79 %) und Produktqualität (71 %) stehen. Ein mitarbeiterverbundenes Ziel in Gestalt der Servicequalität rangiert mit 23 Prozent der Nennungen erst auf Platz 16 und mitarbeiterbezogene Ziele fehlen ganz (vgl. Abb. 11).

Deshalb ist in den diskutierten *Balanced-Scorecard*-Konzepten die *Mitarbeiterperspektive* deutlicher zu integrieren und Passion-orientierte Indikatoren sind aufzunehmen. Auf diese Weise wird zum einen die Orientierung des Unternehmens an mehreren Zielsetzungen deutlich (inklusive der Perspektive eines Marketing nach innen). Zum anderen kann die Balanced Scorecard auch genutzt werden, um diese Ziele auf breiter Basis im Unternehmen zu kommunizieren. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in den Kommunikations- und Exekutionsprozess können gleichzeitig die Energien und Potenziale der gesamten Organisation auf die Erreichung der hier fixierten Ziele ausgerichtet werden. Dabei stellt die Vermittlung von Zielen innerhalb der Mitarbeiterperspektive schon ein Ziel für sich dar. Ein entsprechend weiterentwickeltes Balanced-Scorecard-Konzept kann beispielsweise wie folgt ausgestaltet sein (vgl. Abb. 12; vgl. auch Steinmann/Schreyögg, 2002, S. 233 f.; vertiefend Kreutzer, 2006, S. 79-83).

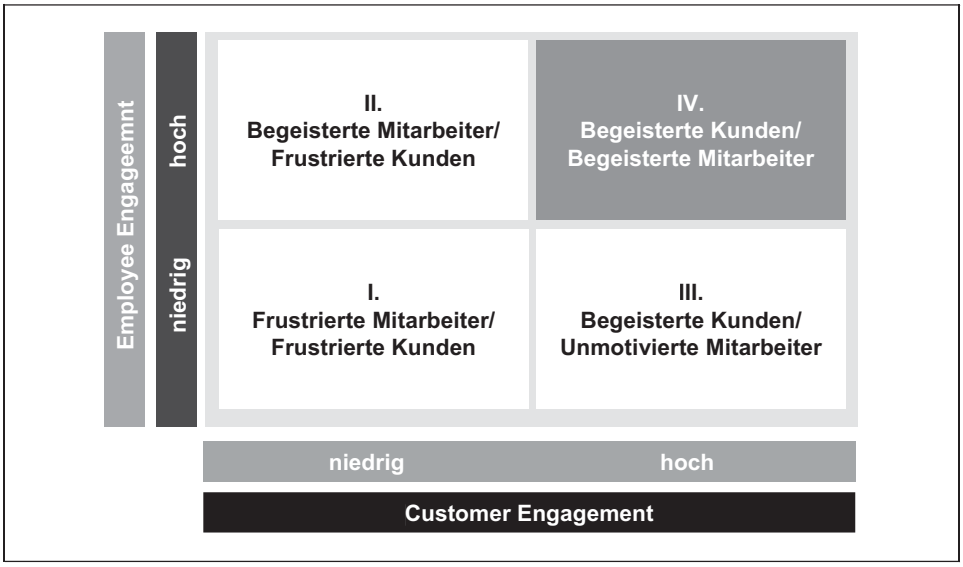


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 12: *Weiterentwickeltes Balanced-Scorecard-Konzept*

Während die *finanzwirtschaftliche Perspektive* Auskunft darüber gibt, wie sich die Strategieumsetzung in den zentralen Ergebniskennzahlen niederschlägt, zeigt die *Kundenperspektive*, welche Ergebnisse bei den kundenorientiert definierten Zielen erzielt werden. Die *interne*

Prozessperspektive liefert Erkenntnisse darüber, wie sich die internen Prozesse darstellen, und die *Mitarbeiterperspektive* zeigt, in welchem Ausmaß es gelungen ist, die Mitarbeiter auf dem Weg der strategischen Entwicklung und operativen Umsetzung nicht nur „mitzunehmen", sondern zu begeistern. Die kritischen Messkriterien hierfür können über die Personalabteilung ermittelt oder periodisch (zum Beispiel durch eine alle zwei bis drei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung) dafür erhoben werden. Ein zentrales Messkriterium ist u.a. die *Mitarbeiterfluktuation* auf den unterschiedlichen Managementebenen, denn diese wirkt sich unmittelbar auf die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung aus. Auch die Bereitschaft, sich im Zuge des betrieblichen Vorschlagswesen zu beteiligen, kann als Indikator für die Motivation der Mitarbeiter genutzt werden, wenn beispielsweise durchschnittliche Beteiligungsquoten der eigenen Branche miteinander verglichen werden. Sehr viel umfassender ist der Ansatz des *Gallup*-Instituts, das einen international einsetzbaren Fragebogen erarbeitet hat, um den Faktor *Employee Engagement* zu ermitteln (vgl. Fleming et al., 2005). Durch dessen Einsatz kann der Wert dieses Faktors für einzelne Geschäftsfelder, Vertriebsbereiche oder ganze Unternehmen ermittelt und untereinander oder mit ähnlichen Einheiten verglichen werden.

Verschiedene Studien zeigen nicht nur einen *positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Loyalität zum und dem Arbeitseinsatz im Unternehmen,* sondern auch zwischen der *Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung* (vgl. Samhoud et al., 2005, S. 15, 72; vgl. auch Schüller/Fuchs, 2006). Diese Beziehung wird im *Engagement-Portfolio* sichtbar (vgl. Abb. 13).



Quelle: Eigene Darstellung nach Fleming et al., 2005, S. 7

Abbildung 13: *Engagement-Portfolio zur Beziehung zwischen Employee Engagement und Customer Engagement*

Dabei ist allerdings auf eine Ausgewogenheit zwischen beiden Dimensionen zu achten. Unternehmen oder Abteilungen, die im Feld I liegen, schöpfen ihr Potenzial bei weitem nicht aus – weder an der Kunden- noch an der Mitarbeiterfront. Auch eine Position in den Feldern II und III steht für „Underperforming". Im Feld II sind die Mitarbeiter zwar hoch motiviert, kümmern sich aber nicht ausreichend um die Kunden. Bei Feld III machen die Mitarbeiter zwar einen guten Job, werden aber nicht ausreichend vom Unternehmen unterstützt. Studien von *Gallup* zeigen, dass ein Leistungsoptimum (gemessen an den finanziellen Ergebnissen der Unternehmen) erst im Feld IV erreicht wird, in dem eine *Ausgewogenheit zwischen Customer und Employee Engagement* gegeben ist (vgl. Fleming, et al., 2005).

Bei konsequenter Umsetzung eines solchen Vorgehens bewahrheitet sich dann auch die These:

„Begeisterte Kunden durch begeisterte Mitarbeiter."

Last, but not least, ist Passion auch ein zentraler Treiber für die Steigerung des Firmenwertes, durch besser qualifizierte Mitarbeiter, loyalere Kunden, eine faszinierende Marke, technologische Führerschaft.

Denn hinter Passion stehen nicht dominant Prozesse und Strukturen, sondern Menschen auf verschiedenen Hierarchieebenen, mit unterschiedlichstem Ausbildungsstand etc., die für eine „gefühlte Leidenschaft am Kunden" sorgen – oder eben nicht!

5. *Ritz-Carlton* – Vorbild einer passion-driven Organization

Die Hotelgruppe *Ritz-Carlton* steht für „Outstanding Service" weltweit. Doch durch welche Maßnahmen wird die hier in jeder Nuance erlebbare *Passion for Quality* und *Passion for Excellence* erreicht? Durch welche unternehmensinternen Maßnahmen und Prozesse ist es gelungen, bereits zweimal den begehrten *Malcolm Baldridge National Quality Award* zu erringen?

Die Grundlage für das unternehmerische Agieren stellt eine *Zielpyramide* dar, die den einzelnen Hotels jährlich vermittelt wird (vgl. Kreutzer, 2007c). Bei deren ausbalancierten Zielen geht es zum einen um das „Schaffen von besonderen Momenten für den Gast" und zum anderen um die *Erreichung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen*. In den zugrunde liegenden Planungsprozess sind die einzelnen Häuser bzw. ihre Mitarbeiter intensiv eingebunden. Gleichzeitig werden im Zuge dieser Zielpyramide durch das Corporate Office in Washington auch *Trends und Standards für die gesamte Gruppe* vorgegeben. Entscheidend ist hierbei allerdings, dass nicht nur *Ziele definiert*, sondern gleichzeitig auch *Messkonzepte zur Über-*

prüfung ihrer Erreichung festgelegt werden. So finden beispielsweise monatliche Feedback-Prozesse statt, bei denen u.a. auf Ergebnissen aufgesetzt wird, die das Ausmaß von *Customer und Employee Engagement* zeigen. Diese werden einmal im Jahr vom *Gallup*-Institut erhoben. Nach der Ergebnisübermittlung werden entsprechende Handlungen besprochen, um die Ergebnisse zu optimieren.

5.1 Grundlagen der Kundenorientierung bei *Ritz-Carlton*

Die Grundlage oder aber auch das Fundament für das gesamte Handeln der Mitarbeiter stellt die *Credokarte* mit seinen so genannten „Gold Standards" dar, die jeder Mitarbeiter als kleines Leporello immer am Mann bzw. an der Frau haben muss. Diese *Gold Standards* umfassen:

- Credo
- Mitarbeiterversprechen
- Motto
- Die drei Stufen der Dienstleistung
- Servicewerte

Diese Gold Standards bilden in allen Häusern der Welt gleichermaßen die Grundlage des Handels und sind überall in den entsprechenden Landessprachen verfügbar. In den Mittelpunkt seines Credos hat *Ritz-Carlton* die *konsequente Kundenorientierung* gestellt. Hier heißt es: „Bei Ritz-Carlton ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot. Wir sichern unseren Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service und Annehmlichkeiten zu. Stets genießen unsere Gäste ein herzliches, entspanntes und gepflegtes Ambiente. Das Erlebnis Ritz-Carlton belebt die Sinne, vermittelt Wohlbehagen und erfüllt selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste". Dieses Credo stellt damit die Grundlage für das tägliche Tun aller Mitarbeiter dar.

Dieses wird im *Mitarbeiterversprechen* weiter konkretisiert: „Die Damen und Herren von Ritz-Carlton sind das wichtigste Element in unserer Verpflichtung zu perfektem Service für unsere Gäste. Durch die Anwendung der Prinzipien Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Integrität und Engagement fördern und maximieren wir Begabungen zum Wohle des Einzelnen und des Unternehmens. Ritz-Carlton fördert ein Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt geschätzt, Lebensqualität erhöht, individuelles Streben erfüllt und die Ritz-Carlton Mystik verstärkt wird." Unter dieser *Mystik* wird die Hingabe an die Betreuung des Gastes verstanden, die als Gegenpol zur „reinen Funktionalität" gesehen wird, und deren Unterschied erst durch die *emotionale Bindung des Mitarbeiters an seine Aufgabe* geschaffen wird.

Ein entscheidendes Fundament hierfür ist das im *Motto* niedergelegte Selbstbewusstsein, welches den Mitarbeitern von *Ritz-Carlton* eigen ist:

„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen."

Darin wird die Wertschätzung sichtbar, die den Mitarbeitern durch das Haus selbst gegenüber gezeigt wird und die gleichzeitig die Grundlage für das eigene Agieren im Kontakt mit den Gästen darstellt.

Die „*Drei Stufen der Dienstleistung*“ liefern weitere wichtige Orientierungspunkte für den Umgang mit dem Gast:

1. Eine herzliche und aufrichtige Begrüßung. Sprechen Sie den Gast mit seinem Namen an.
2. Vorwegnahme und Erfüllung aller Gästewünsche.
3. Wünschen Sie dem Gast ein herzliches „Auf Wiedersehen“ und sprechen Sie ihn mit seinem Namen an.

Durch die *Servicewerte des Hauses* werden den Mitarbeitern weitere wichtige Orientierungspunkte für ein kundenorientiertes Verhalten vermittelt. Hier heißt es u.a.: „Ich reagiere stets auf die ausgesprochenen und unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.“ Außerdem wird die in vielen Unternehmen anzutreffende „funktionale Verantwortung“ einzelner Mitarbeiter ganz bewusst überwunden, indem bei *Ritz-Carlton* beispielsweise festgelegt ist: „Ich trage die Verantwortung für jegliche Anliegen der Gäste und löse diese umgehend.“ Hier darf es dann nicht mehr passieren, dass Kunden von einem zum anderen Mitarbeiter „weitergereicht“ werden, weil sich keiner verantwortlich fühlt bzw. ein Mitarbeiter das Anliegen nicht selbst bearbeiten möchte.

Gleichzeitig wird den Mitarbeitern aber auch die *Kompetenz übertragen*, eigenverantwortlich tätig werden zu können, wenn es etwa heißt: „Ich bin dazu ermächtigt, einzigartige, unvergessliche und persönliche Erlebnisse für unsere Gäste zu kreieren.“ Zusätzlich wird aber auch das *Umfeld der Mitarbeiter* fokussiert, wenn definiert ist: „Ich schaffe ein Arbeitsumfeld, das teamorientiert und von lateralem Service geprägt ist, um den Bedürfnissen unserer Gäste und meiner Kollegen gerecht zu werden.“ Weiterhin steht auch die *persönliche Weiterentwicklung* sowie das *Involvement des einzelnen Mitarbeiters* im Zentrum: „Ich habe die Möglichkeit, beständig zu lernen und mich weiterzuentwickeln. ... Ich bin an der Planung meiner Arbeit beteiligt, die mich betrifft.“ Auf diese Weise wird der Mitarbeiter als Partner geschätzt, der – gleichgültig, an welcher Stelle im Unternehmen – einen wichtigen Beitrag zum „Umsorgen des Gastes“ liefern kann.

5.2 Umsetzung der Kundenorientierung bei *Ritz-Carlton*

Damit ein solches Credo und seine Orientierungspunkte auch tatsächlich gelebt werden, jede Woche, jeden Tag, rund um die Uhr, gibt es bei *Ritz-Carlton* eine Vielzahl von Maßnahmen, um diese *Kundenorientierung im Denken, Fühlen und Handeln aller Mitarbeiter zu verankern*. So wird täglich weltweit ein „Tenor des Tages“ auf dem so genannten *„Commitment to Quality“* – einem täglich erscheinenden Informationsblatt – ausgesprochen. Dieses “Com-

mitment to Quality" wird wöchentlich vom Corporate Office verfasst und an die Hotels versendet. In der Regel wird jede Woche ein bestimmtes Thema besprochen, welches das Arbeiten bei *Ritz-Carlton* beeinflusst.

Die *Gold Standards* werden jeden Tag rotierend auf dem „Commitment to Quality" vermerkt, das heißt, jeden Tag wird ein anderer Servicewert besprochen, um die anderen Bestandteile der Gold Standards sowie die Orientierungsmarken des Hauses kontinuierlich in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter präsent zu halten. Dieses Motto wird bei den Line-ups, den Tagesbesprechungen jeder Abteilung, vorgestellt. Dabei ist es der Kreativität jedes Abteilungsleiters oder Mitarbeiters überlassen, wie innovativ diese Vorstellung jeweils erfolgt. Um auch hier eine Erfolgskontrolle zu haben, wird durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen festgestellt, ob diese täglichen Line-ups nicht nur stattfinden, sondern auch die gewünschten Wirkungen entfalten.

Die für einen exzellenten Service notwendigen Informationen stellen bei *Ritz-Carlton* Hol- und Bringschuld gleichermaßen dar. Zum einen finden zweiwöchentliche Abteilungsleitermeetings statt, die durch quartalsmäßig durchgeführte General Sessions arrondiert werden. In Letzteren wird beispielsweise auch über die Geschäftszahlen des Unternehmens informiert, sodass die Mitarbeiter auch hierüber im Bilde sind.

Die konsequente Kundenorientierung beginnt bei *Ritz-Carlton* allerdings nicht erst, wenn ein Mitarbeiter bereits an Bord ist. Im Zuge eines weltweit konzipierten *Talent Plus-Programms* werden in den Auswahlprozess telefonische Vorinterviews und standardmäßig drei Gesprächsrunden durchgeführt, bei denen eine immer auch den Hotelmanager einschließt. Weltweit findet am 21. Tag nach Beschäftigungsantritt das *Training TAG 21* in Gestalt eines Feedback-Gesprächs statt, an dem immer auch der Hotelmanager oder der Generaldirektor teilnehmen muss, um Feedback von den Mitarbeitern zu den ersten Arbeitswochen zu erhalten.

5.3 Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter

Um eine konsequente Kundenorientierung dauerhaft zu sichern, gilt es, *dem einzelnen Mitarbeiter in hohem Maße Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen*. So findet beispielsweise einmal pro Quartal eine *5*-Gala* statt, in deren Verlauf besonders verdiente Mitarbeiter ausgezeichnet werden. Allgemein kann Anerkennung durch die so genannten „First Class!"-Karten ausgesprochen werden (vgl. Abb. 14). Dies erfolgt auf der Grundlage von positiven Kundenreaktionen – oder auch einfach, wenn man den Wunsch hat, einem Kollegen für eine überragende Leistung eine Anerkennung auszusprechen. Den Ausgangspunkt stellt immer ein besonderer Anlass dar. So können Teammitglieder untereinander oder auch der Generaldirektor für einzelne Mitarbeiter eine solche Karte ausfüllen.

Quelle: Ritz-Carlton
Abbildung 14: *„First Class!"-Karte des Ritz-Carlton*

Eine besonders spannende „Wow-Story" für den internationalen *Ritz-Carlton* Newsletter ist immer dann gegeben, wenn ein Mitarbeiter einen Extraschritt über seine Stellenbeschreibung hinaus getan und damit zur Erfüllung ausgesprochener oder unausgesprochener Kundenwünsche beigetragen hat. Hierzu ein Beispiel:

> Ein Stewarding Mitarbeiter (betreut den Spülküchenbereich) traf in der Tiefgarage auf einen Gast und sie sprachen miteinander. Der Mitarbeiter erfuhr dabei, dass der Gast gerade Vater geworden und sehr traurig darüber war, von seinem Kind getrennt zu sein. Der Mitarbeiter wandte sich unmittelbar nach dem Gespräch an die *Guest Recognition Abteilung* und veranlasste, dass der Gast auf seinem Zimmer ein kleines Stofftier (einen *Ritz-Carlton* Löwen) vorfand. Zusätzlich verfasste der Mitarbeiter eine kleine Nachricht für den Gast, in der er zum Ausdruck brachte, dass er nachempfinden könne, wie traurig es sei, von seinem Kind getrennt zu sein, und dass der kleine Stofflöwe doch ein schönes Geschenk für sein Kind sei und ihm sicherlich große Freude bereiten würde.

Um einen sehr hohen Qualitätsstandard in allen Bereichen des Hauses und die dafür erforderliche *Kommunikation von wichtigen Informationen* dauerhaft sicherzustellen, gibt es pro Abteilung einen entsprechenden Abteilungstrainer, dessen Aufgabe es ist, Schlüsselprozesse von *Ritz-Carlton* zu betreuen und die interne Kommunikation sicherzustellen. Die Ergebnisse der eingesetzten Qualitätswerkzeuge werden wiederum intensiv analysiert und intern kommuniziert, um weitere Maßnahmen abzuleiten.

5.4 Service-Excellence als Basis der Kundenbindung bei *Ritz-Carlton*

Die Kundenorientierung wird – beispielsweise hinsichtlich der Kundenpräferenzen – auch durch eine Datenbank gestützt. Dies kann sich auf Präferenzen bei der Bestückung der Mini-

bar oder der bevorzugten Tageszeitung beziehen. Allgemein gilt: Sobald der Gast einen Wunsch äußert oder im Laufe der Zeit erkannt wird, dass der Gast eine bestimmte Präferenz hat, wird das beim nächsten Aufenthalt ohne zusätzliche Aufforderung berücksichtigt. Ein isoliertes Kundenbindungsprogramm existiert bei *Ritz-Carlton* dagegen nicht. Jeder Kontakt mit dem Gast, jede Erfüllung von ausgesprochenen oder unausgesprochenen Kundenwünschen zahlt hier auf die Kundenbindung ein, sodass keine Kundenkarte oder andersartige Kundenbindungskonzepte zum Einsatz kommen.

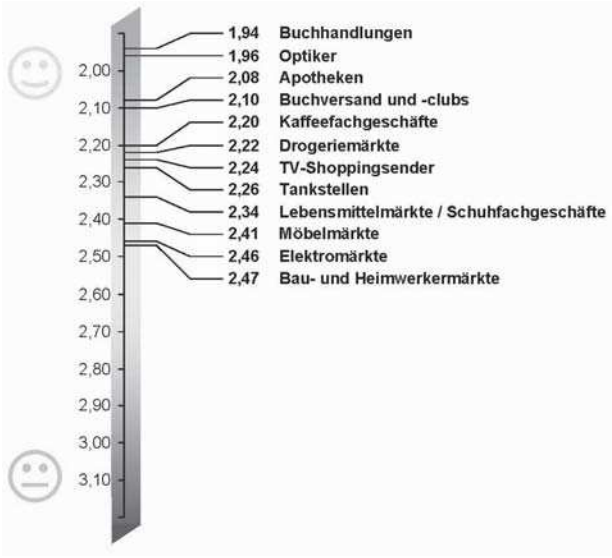
Kundenbindung durch einen exzellenten Service stellt das Motto von *Ritz-Carlton* dar. Und natürlich wird die Umsetzung dieser Strategie wiederum konsequent gemessen, indem das *Gallup*-Messkonzept zur Ermittlung des *Customer Engagement* kontinuierlich eingesetzt wird. Auf Basis dieser Erkenntnisse finden in den einzelnen Abteilungen wiederum Trainings mit individuellen Trainingsplänen statt.

Zusätzlich gibt es so genannte *Quality Teams*, die sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen zusammensetzen. Unter Berücksichtigung von bestimmten Qualitätswerkzeugen werden durch das Team Trends von Ergebnissen aufgegriffen und gemeinsam entschieden, welche Lösungen in Form von hotelübergreifenden Aktionen implementiert werden könnten, um das Bewusstsein und den Fokus der Mitarbeiter auf bestimmte Punkte zu lenken und um die entsprechenden Ergebnisse zu optimieren. Hierbei gilt, dass diese Aktionen vom Team aus entschieden werden.

Ob alle diese Maßnahmen greifen, kann unter anderem den *Kommentar-Karten der Gäste* entnommen werden, deren Anliegen in der Regel innerhalb von wenigen Tagen persönlich beantwortet werden. Und so schließt sich auch dieser Kreislauf. Deshalb kommt es auch nicht von ungefähr, dass das *Ritz-Carlton* in Berlin von den Lesern der Zeitschrift *Markt & Mittelstand* im Mai 2007 zum besten Business-Hotel Deutschlands gewählt wurde – mit 97,2 von 100 möglichen Punkten. Gefolgt vom *Adlon Kempinski* ebenfalls in Berlin – mit 61 (!) Punkten ...

6. Was bleibt zu tun?

Eigene Analysen, aber auch Ergebnisse wie die des *Kundenmonitor Deutschland* können dabei helfen, die *relevanten Handlungsfelder für die Weiterentwicklung auf dem Weg zu einer passion-driven Organization* zu identifizieren. Abb. 15 zeigt exemplarisch die Ergebnisse bei der *Globalzufriedenheit im deutschen Einzelhandel.* Orientiert an dieser Branchenbewertung kann jedes Unternehmen für sich individuelle Ziele formulieren, um eine bessere Positionierung durch die *Ausschöpfung des Passion-Potenzials* zu erreichen.



Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2006

Abbildung 15: *Branchenvergleich der Globalzufriedenheit im Handel – Mittelwerte der Globalzufriedenheit von „vollkommen zufrieden" (= 1) bis „unzufrieden" (= 5); Gesamtbasis der Studie 26.923 Befragte ab 16 Jahren*

Anregungen können auch vertiefende Auswertungen darüber liefern, wie Wettbewerber oder branchenfremde Unternehmen im *Kontext Leidenschaft* agieren. So liefert zum Beispiel eine Auswertung von www.slogans.de, einer Datenbank für Werbung, bei einer entsprechenden Abfrage jeweils über 60 Slogans, die entweder den Begriff „Leidenschaft" oder „Passion" beinhalten. Die Ergebnisse ranken sich dabei von *Deutsche Bank: „Leistung aus Leidenschaft"* über *Krups: „Perfektion aus Leidenschaft"*, *Madeleine: „Leidenschaft für Mode"* und *RTL: „Nachrichten aus Leidenschaft"* zu *Bridgestone: „Passion for excellence"*, *Heidelberg: „Passion for Print"* und *Maserati „Excellence through passion"*. Hierbei bleibt allerdings offen, ob mit diesen Slogans eher eine *Unique Advertising Proposition* angestrebt wird, deren Einlösung bereits bei der Definition des Slogans nicht angedacht war, oder ob tatsächlich eine *Unique Passion Proposition* aufgebaut werden soll, die sich auf ein Produkt- oder Dienstleistungsangebot, einen Unternehmensbereich oder auf die gesamte eigenen Organisation mit allen ihren Customer Touch Points auswirken soll.

Transfer-Box

- Wissen wir, in welchem Ausmaß unsere Mitarbeiter emotional gebunden sind – oder gedanklich schon beim Wettbewerber angeheuert haben?
- In welchen Unternehmensteilen ist Passion am stärksten, in welchen am wenigsten vorzufinden?
- Welche Leistungspotenziale auf Mitarbeiterebene schlummern noch in meinem Unternehmen?
- Welche Aktivitäten sind in meinem Unternehmen einzusetzen, um das Passion-Potenzial zu aktivieren?
- Haben wir uns schon einmal intensiv damit beschäftigt, ob sich unser Unternehmen durch eine Unique Passion Proposition von seinen Wettbewerbern abheben kann?
- Haben unsere Wettbewerber selbst schon auf eine solche Unique Passion Proposition gesetzt?
- Wissen wir, wie stark sich das Verhalten unserer Mitarbeiter auf die Zufriedenheit unserer Kunden auswirkt?
- Haben wir Mechanismen installiert, um derartiges Feedback von Kunden möglichst ungefiltert in die Organisation hineinzutragen?
- In welchem Ausmaß unterstützen wir unsere Mitarbeiter bei der leidenschaftlichen Betreuung der Kunden? Ist unsere Organisation hier eher förderlich oder hemmend?
- Wie zufrieden sind unsere Mitarbeiter auf den verschiedenen Hierarchiestufen und in den unterschiedlichsten Aufgabenbereichen?
- Kennen wir das Ausmaß an Employee Engagement für einzelne Bereiche oder Unternehmensteile, um darauf basierend entsprechende Maßnahmen abzuleiten?
- Wissen wir, wie die Kundenorientierung der Mitarbeiter an der Verkaufsfront und in den anderen Funktionsbereichen im Unternehmen ausgeprägt ist?
- Wie konsequent leben wir ein Marketing nach innen, um die Voraussetzungen für ein leidenschaftliches Agieren unserer Mitarbeiter sicherzustellen?
- Berücksichtigen wir bereits bei der Personalakquisition das Passion-Potenzial neuer Mitarbeiter?
- Was können wir vom Beispiel *Ritz-Carlton* lernen?
- Wie sieht die Passion-Pyramide für unser Unternehmen zweckmäßigerweise aus?
- Kennen wir auch das Ausmaß des Customer Engagement, um festzustellen, in welchen Feldern wir bereits exzellent sind – und wo noch Nachholbedarf existiert?
- Haben wir im Unternehmen die Marketing-Excellence-Turbine im Blick, um alle relevanten Leistungsparameter permanent auf ihre Leistungsbeiträge hin zu überprüfen?

Literatur

Bayer, T. (2005), Die beliebtesten Arbeitgeber, in: Financial Times Deutschland, 3.6.2005

Bruhn, M. (2001), Notwendigkeit eines Internen Marketing für Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, 2001, S. 705-731

Edeka (2007), Danke, Eva!, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 27.5.2007, S. 9

Fleming, J.H./Coffman, C. /Harter, J.K. (2005), Manage Your Human Sigma, in: Harvard Business Review, July-August, 2005, S. 1-8

Gallup (2005), Engagement-Index 2005, Ergebnispräsentation, Berlin, 2005

Gallup (2006), Engagement-Index 2006, Ergebnispräsentation, Berlin, 2006
Homburg, C. (2006), Kundenorientierung als Managementherausforderung, Vortrag an der Berlin School of Economics, Berlin, 7.12.2006
Homburg, C./Stock, R. (2000), Der kundenorientierte Mitarbeiter, Bewerten – Begeistern – Bewegen, Wiesbaden, 2000
Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2006), Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden, 2006
Keith, J. (2007), God bless Toyota, in: Financial Times Deutschland, 10.5.2007, S. 27
Kobjoll, N. (2006), Vom Kunden lernen: Wie Qualitätsmanagement ankommt, Vortrag auf den 7. Mailingtage, Nürnberg, 2006
Kreutzer, R.T. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006
Kreutzer, R.T. (2007a), Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 66-90
Kreutzer, R.T. (2007b), Schlüssel 1: Marketing nach innen – Das ungenutzte Erfolgspotenzial, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 36-65
Kreutzer, R.T. (2007c), Kundenorientierung durch kundenorientierte Mitarbeiterführung, in: Huldi, C./Kreutzer, R.T./Martin, W./Schimmel-Schloo, M./Schwetz, W./Winkelmann, P., CRM-Expertengutachten 2007, Würzburg, 2007, S. 30-32
Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007
Kundenmonitor Deutschland (2006), Branchenvergleich der Globalzufriedenheit, 2006
Mayer-Kuckuk, F. (2007), Ticken im Toyota-Takt, in: Handelsblatt, 9.5.2007, S. 10
Malik, F. (2004), „Auch Vorstände sollten mal U-Bahn fahren“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 14.11.2004, S. 35
Merkle, W. (1992), Corporate Identity für Handelsbetriebe, Theoretische Grundlagen und Realisierungsansätze eines umfassenden Profilierungskonzeptes, Göttingen, 1992
Münchhausen, A.V. (2007), „In Ihrer Größe führen wir nichts“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 20.5.2007, S. 58
o.V. (8/2005), Deutschlands beliebteste Arbeitgeber, in: Wirtschaftswoche, 3.8.2005
o.V. (8/2006), Die Favoriten der jungen Akademiker, in: manager magazin.de, 14.8.2006
o.V. (20/2007), Deutschlands beliebteste Arbeitgeber, in: Wirtschaftswoche, 17.5.2007
Ohno, T. (2005), Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt, 2005
Reppesgaard, L. (2006a), Wer hat eigentlich das Sagen?, in: Handelsblatt, Karriere und Management, 31.3.2006, S. 1
Reppesgaard, L. (2006b), Persönliche Betreuung fehlt, in: Handelsblatt, 5.6.2006, S. 16
Samhoud, S./van der Loo, H./Geelhoed, J. (2005), Lust & Leistung, Mitarbeiter motivieren in schwierigen Zeiten, Weinheim, 2005
Schüller, A.M./Fuchs, G. (2006), Total Loyalty Management, Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, Wiesbaden, 2006
Simon, H. (2006), Mehr Zeit am Kunden. Das klingt trivial. Man muss es nur tun, in: absatzwirtschaft online, 15.3.2006

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2002), Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 2002

WIESELHUBER & PARTNER (2005), Marketing Performance, Wie fit sind Unternehmen bei der Messung und Kontrolle der Marketing-Performance, Studie von Dr. Wieselhuber & Partner, München, 2005

Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten

Christine Schauer

1. Prolog

Vor einigen Wochen hatte ich wieder einmal geschäftlich in München zu tun. Wie auf den meisten meiner Geschäftsreisen wählte ich den Marktführer unter den Anbietern innerdeutscher Flüge. Und wie sonst auch erwartete ich, mit dieser Wahl die Erfahrung perfekten Services, pünktlicher Beförderung und freundlichen Personals zu machen. Als ich nun frühmorgens noch halb verschlafen und etwas verspätet vor der Aufgabe stand, an dem vollautomatischen Check-In-System im Flughafengebäude meine Bordkarte zu ziehen und mein Gepäck einzuchecken, war ich leicht überfordert: Der Automat fand zunächst die Flugverbindung nicht, teilte mir dann einen Platz zu, der mit dem zuvor bereits telefonisch reservierten nicht übereinstimmte und empfahl mir zu guter Letzt, mich beim Einchecken des Gepäcks nun doch bitte an das Personal zu wenden, da ein Problem vorliege. Ich wandte mich also an eine der Mitarbeiterinnen, die genau zu diesem Zweck im Bereich der Check-In-Automaten standen. „Da müssen Sie …“ begann sie wenig freundlich ihren Satz und beschrieb mir genau das Vorgehen, welches ich in meiner Interaktion mit dem Automaten versucht hatte anzuwenden. „Genau das habe ich gerade versucht“, antwortete ich. „Das kann gar nicht sein“, erwiderte sie, „denn dann hätte es funktioniert.“

Wie viele ähnliche Situationen haben Sie schon erlebt?

Ich jedenfalls habe während des gesamten Fluges darüber nachgedacht, wie viel Verantwortung jeder einzelne Mitarbeiter als Vertreter der Marke in seinem täglichen Tun ausübt. In jeder kleinen, scheinbar nebensächlichen Handlung liegt die Macht, uns Kunden positiv oder negativ für die Marke einzunehmen und damit unsere Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft maßgeblich zu beeinflussen. Sieben bis elf Mal, so wissen wir, gibt ein Kunde eine negative Erfahrung weiter, nur zwei bis drei Mal eine ausdrücklich als positiv erlebte.

Aber steigen wir noch etwas tiefer in die Analyse meines München-Fluges ein:

„Das Unbewusste ist handlungsleitend“, dies wissen wir von psychologischen Prozessen, die für die Kaufentscheidung wichtig sind. 70 bis 80 Prozent unserer Entscheidungen treffen wir unbewusst. In meinem Fall nun konnte ich *rational* sehr schnell verstehen, wie es zu diesem Fauxpas im Verhalten der jungen Dame kommen konnte. Mir ist bekannt, dass diese Fluglinie sehr viel Wert auf ein markengerechtes Auftreten ihrer Mitarbeiter legt. Mir ist auch bekannt, dass für den Bereich „Check In Support“ auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird, die aus nachvollziehbaren Gründen häufig wechselndes Personal einsetzen. Gleichermaßen ist mir als Kommunikationstrainerin sehr wohl bekannt, dass diese Mitarbeiterin höchstwahrscheinlich nicht wirklich unfreundlich sein *wollte*. Sie war nur einfach unzureichend geschult im Thema Kundenservice, möglicherweise auch nicht geeignet für diesen Bereich (oder einfach ein „Morgenmuffel“ wie ich).

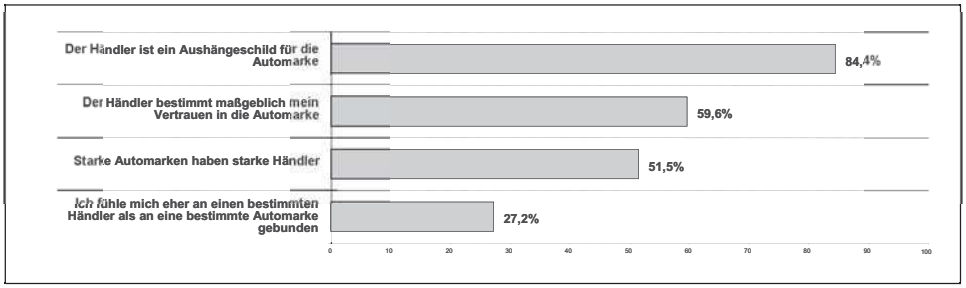
Dennoch: Die Erfahrung bleibt und beeinflusst unser Markenerleben. Was, denken Sie, ging mir durch den Kopf (richtiger wäre: durch den *Bauch*), als ich die nächste Flugbuchung vornahm?

Wir alle wissen es: Die beste Marketing-Strategie nützt nichts, wenn das tatsächliche Erleben im Kontakt mit der Marke bestenfalls zum „Na ja“-Erlebnis wird. Je mehr Marken um die Gunst des Kunden werben, umso wichtiger wird, was immer schon ein entscheidendes Kriterium für die die Qualität einer Marke war: ihre Unterscheidbarkeit. Wer sich hinreichend unterscheidet, wer seine Marke exzellent inszeniert, wen die Käufer begehren, wer in den Medien Versprochenes im wahren Leben hält, ja besser noch übertrifft – der wird reich belohnt. Das Gewinnpotenzial der Nummer 1 im Markt ist groß. Alle, die danach kommen, so haben jüngst wieder Studien belegt, folgen gewinnbezogen erst mit weitem Abstand (vgl. Kaden, 2007).

Gerade in Zeiten der Informationsüberflutung, in denen die Bedeutung klassischer Werbung mehr und mehr nachlässt, tritt der „Faktor Mensch“ wieder in den Vordergrund (vgl. Kreutzer in diesem Band). Aktuelle Untersuchungen bestätigen dies. Die Ranking-Hitliste der Werbekanäle mit dem höchsten Zuwachs wird angeführt vom Internet und dem Thema „persönliche Weiterempfehlung“.

> *Advertising is dead, communication is it.*

„Je mehr das Vertrauen in die Verheißungen der Unternehmen gelitten hat, umso mehr Gewicht gewinnt ein uraltes Instrument der Kommunikation: Die *Mundpropaganda*. Dem Nachbarn, dem Sohn, der Freundin glaubt der Konsument ungleich mehr als den wohlfeilen Werbesprüchen“ (Kaden, 2007). Der Weg zum Verbraucher geht heute weniger über die Produkte und ihre (vermeintlichen) Vorteile, sondern über die Darstellung des Unternehmens als Ganzes, seiner Werte und vor allem der Menschen, die sie verkörpern. In der tatsächlichen Begegnung (im Handel) wird die Marke vom Konsumenten quasi „auf den Prüfstand“ gestellt (vgl. Abb.1).



Quelle: puls GmbH, ACI Trendmonitor, November 2005

Abbildung 1: *Bedeutung des Handels für die Automarke – jeweils Top Boxes: Stimme sehr zu/Stimme zu*

Der *Sympathiefaktor*, persönliche Beziehungen und das konsequente Einlösen zuvor gemachter Versprechen werden als zentrale Treiber für die erhoffte Zugkraft im Markenerleben unserer Kunden entstaubt. Im Mittelpunkt steht somit der Mitarbeiter, der sich seiner wichtigen Funktion als *Markenbotschafter* bewusst ist. Dies erfordert Programme, die ein entsprechendes Bewusstsein schaffen, die die zur Umsetzung erforderlichen Fähigkeiten vermitteln und die nachhaltige Umsetzung im Kundenumgang fördern. Wie schaffen wir nun ein *Marketing nach innen* (vgl. Kreutzer, 2007a, S. 36-65), welches Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert, als Multiplikatoren im Sinne eines mitreißenden Markenerlebens tätig zu werden? Und wo finden wir Strategien, die sowohl das Mitarbeiterverhalten als auch die Prozesslandschaft am *Point of Sales* auf ein markengerechtes Kundenerleben ausrichten? Lassen Sie uns zu diesem Thema *Benchmarking* betreiben und ein Best-Practice-Beispiel anschauen.

2. Mehrwert durch markengerechtes Verhalten – Markenorientierung als Erfolgsfaktor bei *BMW*

2.1 Markenorientierung ist Chefsache

Die *BMW Group* mit ihren 106 000 Mitarbeitern, 49 Mrd. Euro Umsatz und 8,4 Prozent Umsatzrendite hat sich in den letzten Jahren zur wertvollsten deutschen Marke weltweit entwickelt – und dies nicht ohne Grund. Man kann den Automobilhersteller aus Bayern wohl mit guten Gewissen als Benchmark in Sachen Markenführung bezeichnen:

Wo vor etwa zwölf Jahren die Marke *BMW* und das Unternehmen noch eins waren, zählen heute mit *BMW*, *MINI* und *Rolls-Royce* drei Premium-Marken zum Konzern. Die *BMW Group* wurde damit vom Einmarken-Unternehmen („*Branded House*“) zum Mehrmarken-Unternehmen („*House of Brands*“). Innerhalb des Konzerns wird ein Höchstmaß an Markenorientierung gepflegt, die auch Bestandteil des jährlichen Zielsystems ist.

Markenorientierung ist bei *BMW* Chefsache. Dem wird unter anderem dadurch Rechnung getragen, dass die Zielerreichung im Bereich „Markenführung“ Bestandteil des Vergütungssystems im Top-Management ist. Das zur Erfolgsmessung erforderliche Instrument hat man unternehmensintern selbst entwickelt: Eine hauseigene Form der Imageanalyse misst alle sechs Monate die Übereinstimmung der Markenwerte in allen großen Märkten weltweit.

Als Basis der exzellenten Markenführung existiert bei *BMW* eine klar definierte *Markenidentität*. Sie findet sich als strikte Vorgabe für den Bereich F&E in der Entwicklung neuer Modelle. Erscheint ein neues Produkt am Horizont, sitzen die Produktmanager bereits in der frühen Phase der Entwicklung mit Vertretern der Markenführung an einem Tisch. Gleichzeitig ist die Markenidentität Maßstab für jedwede Marketingmaßnahme und strategische Entscheidung. Die dort beschriebenen Attribute dienen auch als Grundlage und gleichzeitig Voraussetzung für das Entwickeln von Richtlinien für markengerechtes Verhalten („*Brand Behaviour*“) – immer im Dialog und mit dem Einverständnis der jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter.

2.2 Marketing nach innen: Die Brand Academy

Drei starke Marken sind es, die für den Erfolg der *BMW Group* stehen: *BMW*, *MINI* und *Rolls-Royce*. Diese Marken sollen begeistern. Was liegt da näher, als Begeisterung zunächst bei jenen zu erzeugen, die die Marken vertreten? Marken erleben und leben, das war das Ziel, als im November 2002 in München die *Brand Academy* eröffnet wurde: ein Ort, an dem Mitarbeitern und Führungskräften Markenwissen vermittelt und an dem – wichtiger noch – Begeisterung für die Marken erzeugt wird. Den Teilnehmern wird im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung durch Dialog, Selbsterfahrung und aktive Auseinandersetzung mit verschiedensten Praxisbeispielen ein solides Grundwissen zu Marken im Allgemeinen und die Ausrichtung der *BMW Group* Marken im Besonderen vermittelt. Dies geschieht auf einer Fläche, die sich unter anderem aufteilt in Markenwelten von *BMW*, *MINI* und *Rolls-Royce*. Darin lernen die Teilnehmer in einer Kombination aus Workshop und Seminar, was Kunden mit den Marken der *BMW Group* verbinden und welchen Mehrwert diese Marken den Kunden bieten. Unter Einbeziehung aller Sinne wird hier mit Hilfe von Exponaten „zum Anfassen“, Übungen zum Mitmachen und unter Einsatz kleiner Filmsequenzen verdeutlicht, in welche emotionalen Aussagen sich die drei Marken kleiden. Dies geschieht der Anschaulichkeit halber auch auf ungewöhnliche Weise: Im *MINI*-Bereich beispielsweise können die – ausschließlich internen – Besucher Cocktails mixen und als DJs Musik zusammenstellen, passend zu dem extrovertiert-modernen Image der Marke.

Die Brand Academy steht allen Mitarbeitern des Konzerns und der Handelsorganisation offen und erfreut sich hoher Nachfrage. Zielsetzung ist es, jeder Führungskraft und jedem Mitarbeiter weltweit dieses Erlebnis zu ermöglichen. Last, but not least, wird bei *BMW* Begeisterung und Leidenschaft seit jeher durch die Produkte geweckt; dies gilt auch und vor allem für Mitarbeiter. Fahraktive Aktionen sind trotz des oftmals hohen organisatorischen Aufwands Bestandteil etlicher Mitarbeiterschulungen.

Bei *BMW* gilt also:

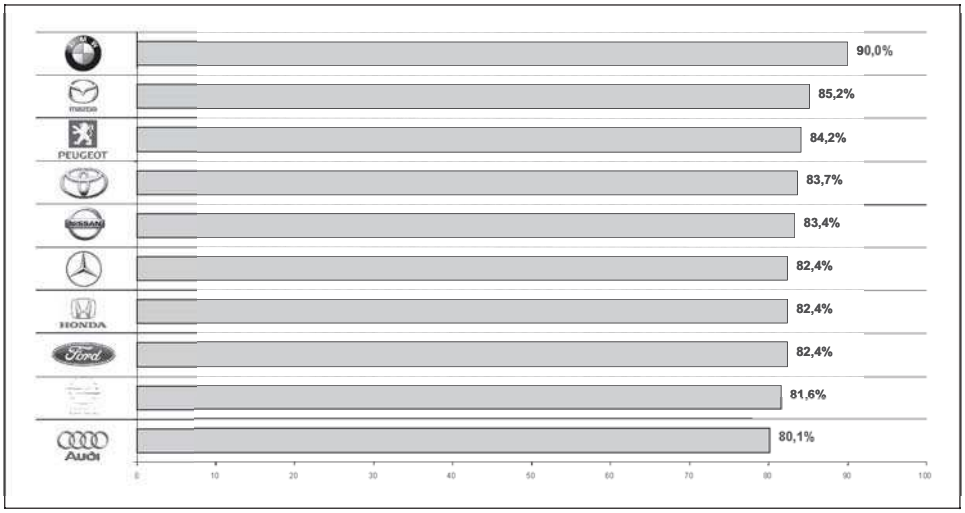
> *Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, das geht nur über Emotionen.*

Zunächst muss das „Warum" verstanden und emotional erfahren werden, danach erst können wir von denen, die die Marke täglich vertreten, die Bereitschaft für ein „Was" oder „Wie" und das damit einhergehende Hinterfragen und Verändern des Alltäglichen verlangen. Dieses Erzeugen intrinsischer Motivation führt wesentlich nachhaltiger zum Erfolg, als es beispielsweise das Verteilen von Handbüchern mit Verfahrensanweisungen täte, und lässt darüber hinaus Spielraum für die persönliche Note. Auch „markengerechtes Verhalten" muss individuell genug bleiben, um der jeweiligen Situation, dem Kunden, der Persönlichkeit des Mitarbeiters und den Besonderheiten des Autohauses Rechnung zu tragen.

2.3 Brand Behaviour als Bestandteil der Personalauswahl und -entwicklung

Markengerecht verhält man sich bei der *BMW Group* auch im Bereich Human Resources. Die *Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter- und Markenwerten* stellt eine Grundvoraussetzung für Neueinstellungen dar, markenspezifische Inhalte sind Teil jeder Aus- und Weiterbildung. Auch und gerade in Bereichen, in denen die bestehende Personaldecke mit Hilfe von Fremdleistern ergänzt wird, legt man auf markenkonformes Auftreten großen Wert. So wurden bereits Monate vor der Eröffnung alle internen und externen Mitarbeiter der *BMW Welt* – des neuen Erlebnis- und Auslieferungszentrums in München – in markengerechtem Verhalten trainiert.

In der Verkäufer-Ausbildung wird die klare Ausrichtung auf die jeweiligen Markenwerte besonders deutlich: *MINI* Verkäufer werden nicht etwa durch dieselben Schulungsprogramme geführt wie *BMW* Verkäufer, sondern erhalten eine eigens auf die Marke zugeschnittene Ausbildung: Outdoor-Bestandteile, wie etwa die gemeinsame Erfahrung in der Kletterwand, der Besuch angesagter Clubs und vergleichbare Aktionen tragen mit dazu bei, Juniorverkäufer von vornherein auf die Marke einzuschwören. Vergleichsstudien bestätigen, dass sich Investitionen in die zentralen Schlüsselfiguren, die „Markenbotschafter" im Handel, durchaus bezahlt machen (vgl. Abb. 2).



Quelle: puls GmbH, ACI Trendmonitor, November 2005

Abbildung 2: *Passgenauigkeit von Markenimage und Gesamtauftreten des Händlers – Kaufinteressenten der jeweiligen Marke; jeweils Top Boxes sehr gut/gut*

2.4 „Menschen machen Marken“ – Inhouse-Coachings für den Handel

Seit Anfang 2006 werden in *BMW* Autohäusern Inhouse-Coachings im Workshop-Format mit dem Ziel durchgeführt, Mitarbeiter und Führungskräfte an die *BMW* und *MINI* Markenwerte heranzuführen und für die Marke zu begeistern. An zwei Trainingstagen wird Führungskräften und Mitarbeitern aller Abteilungen Markenwissen vermittelt. Gemeinsam werden Möglichkeiten der markengerechten Ausrichtung des Autohauses diskutiert. Als Resultat umfassender Gruppenarbeiten wird ein Maßnahmenpaket verabschiedet sowie ein Veränderungsprozess hin zu mehr Markenorientierung gestartet. Die *BMW Markenwerte* werden auf vielfältige und emotionalisierende Weise erfahren; der Konzern hat keine Kosten gescheut, dieses zweitägige Miteinander als weitere Maßnahme des „Marketing nach innen“ zum Erlebnis zu machen.

„Freude verbreiten“ gehört zu *BMW* markengerechtem Verhalten – das liegt auf der Hand. Mitarbeiter lernen, wie aus dem Leitsatz „*Aus Freude am Fahren*“ „*Freude am Fahren*“ wurde und inzwischen „Freude“ die Marke kennzeichnet. Freude in allen Dimensionen: Freude am Leben, Freude am Fortschritt, am Besitz, an echten Werten und schönen Dingen und an jedem Besuch im Autohaus – ein Appell an alle Markenbotschafter, Freude in jedes Kundengespräch einfließen zu lassen.

Gleichermaßen werden die anderen Markenwerte und -facetten, am bekanntesten sicher „Sportlichkeit“ und „Dynamik“, erfahren, erspürt und auf konkrete Praxisanwendung beleuchtet. Vorgeschaltet wurden in internationalen „Train the Trainer“-Veranstaltungen die mit der Umsetzung betrauten Coaches, Trainer und Multiplikatoren geschult.

Zum Schulungskonzept gehört auch ein Restaurantbesuch am ersten Tag: „Marken-Erleben im Restaurant“ heißt das Thema, zu dem zuvor eine Checkliste ausgehändigt wird, mittels der das Auftreten der Restaurantmitarbeiter bewertet wird. Es gilt, eine subjektive Einschätzung zu treffen, inwieweit die an dieses spezielle Restaurant gestellten Erwartungen erfüllt (oder sogar übertroffen) werden. Meist bringt die Auswertung dieser Übung ein Aha-Erlebnis mit sich: Selbst nach schmackhaftem Essensgenuss und einer insgesamt angenehm verbrachten Mittagspause ergibt die statistische Auswertung der zu Papier gebrachten Einschätzung „nur“ eine Platzierung im Mittelfeld. Erstaunlich für viele Teilnehmer, wie kritisch sie selbst und ihre Kollegen die Performance des Restaurants bewerten: „Es wurde zu wenig gelächelt“, „Man hat uns nicht herzlich genug empfangen“ oder „Ich hätte mir mehr gewünscht als das Standard-Programm“, so die Kommentare. Sowohl Abläufe als auch Verhaltensweisen werden kritisch analysiert und korrigiert. Auf die Frage, ob die dem Restaurant vorzuschlagenden Korrekturen denn ohne großen Aufwand umsetzbar wären, wird unisono mit „Ja“ geantwortet.

Dies stellt im weiteren Workshop-Verlauf die entscheidende Vorlage dar, die Blickrichtung zu ändern und auf die alltägliche Kundenbegegnungen im Autohaus zu sprechen zu kommen. Was erwarten unsere Gäste, Kunden einer Premium-Marke? Sind sie mit dem Standardprogramm zufrieden? Wie häufig besucht uns ein Kunde denn in Zeiten der immer länger werden Service-Intervalle noch? Welche Erwartungen bringt er und welche Eindrücke nimmt er mit, bei diesem einen, vielleicht sehr kurzen, aber entscheidenden Besuch im Autohaus?

Zwei unterschiedliche Wahrnehmungswelten sind es, die im Dienstleistungssektor aufeinander treffen: Der „stets bemühte“, aber aus menschlich nachvollziehbaren Gründen nicht immer gleich gut gelaunte Mitarbeiter, der den, sagen wir heute bereits zwölften, Kunden auf sich zukommen sieht. Möglicherweise ist er gedanklich noch mit dem letzten Vorgang beschäftigt und überlegt, ob die Kollegen aus der anderen Abteilung die Bestellung des fehlenden Teils noch rechtzeitig auslösen konnten. Draußen regnet es, ein insgesamt stressiger Tag, und der letzte Urlaub ist auch schon lange her. Und nun kommt auch noch dieser Kunde, der auf den ersten Blick auch nicht gerade vergnügt aussieht.

Der Kunde hingegen ist heute zum ersten Mal seit fünf Monaten wieder hier. Der Besuch im Autohaus ist ihm eher unangenehm, zumal er heute gar keine Zeit hat. Eigentlich wollte er noch ein Geschenk für die Tochter kaufen, die morgen Geburtstag hat, und nun leuchtet die Airbagleuchte im Display. Er kann sich erinnern, dass er bei seinem vorigen Besuch im Autohaus eine Weile warten musste, bis der zuständige Serviceberater Zeit für ihn hatte. In einem halben Jahr steht die Wiedermotorisierung an, und sein Kollege schwärmt regelmäßig von seinem Audi A6 …

Schon die Zusammenfassung des ersten Schulungstages macht deutlich: *Der Anspruch ist hoch*. Es ist eine Sache der inneren Haltung, ob man sich mit dem Guten zufrieden geben oder das Beste erreichen will. Auch und gerade in Zeiten gestiegener Konsumentenansprüche

und ständig komplexer werdenden Arbeitswelten gilt: Die Herausforderung, jeden einzelnen Gast für die Marke, das Produkt, das Autohaus zu begeistern, ist in jedem Gespräch zu erfüllen. Obwohl auch deutlich wird, dass dies nicht immer vollständig gelingen wird, dürfen wir in unserem kontinuierlichen Bestreben nach persönlicher und kollektiver Bestleistung nicht nachlassen:

> *„Wir beweisen Selbstbewusstsein, Echtheit, Einsatz, Verantwortung, Sensibilität, Idealismus, Erfahrung und Teamgeist. Wir sind Botschafter der Marke BMW."*

Die Gruppenarbeit, die am zweiten Tag den definierten Anspruch auf den eigenen Arbeitsplatz überträgt, ist das Kernstück des Workshops, dient sie doch dazu, nach der Phase der Motivation und Emotionalisierung bedarfsgerecht Maßnahmen für das jeweilige Autohaus zu entwickeln. Hierin liegt gleichzeitig die Stärke des Projekts: Eine *Schulungsmaßnahme*, international im Einsatz, vermittelt kristallklar einen einheitlich gültigen Markenanspruch an den Handel und initiiert dabei doch innerhalb von zwei Tagen einen sehr differenzierten und auf den Punkt genau definierten Veränderungsprozess im jeweiligen Autohaus; dasselbe Seminarkonzept führt zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, zugeschnitten auf den Status quo vor Ort.

Die Mitarbeiter haben am zweiten Schulungstag die Aufgabe, die Ergebnisse der Gruppenarbeit – das Übertragen der Markenwerte auf den Alltag im Autohaus – ihren Vorgesetzten zu präsentieren. Dabei unterbreiten sie anhand einer vorbereiteten Matrix zu relevanten Arbeitsabläufen Möglichkeiten optimaler markengerechter Performance vor Ort. Stärken des Autohauses, die bereits als gängige Praxis bezeichnet werden können, werden dabei genauso beleuchtet wie bestehende Potenziale und neue Ideen.

Jede im Konsens zwischen Mitarbeitern und Führungskräften getroffene Vereinbarung wird in einem Maßnahmenplan festgehalten, Termine definiert und Zuständigkeiten fixiert. Es handelt sich hierbei um Vereinbarungen, die erforderliche Verhaltensänderungen beschließen, aber auch auf strukturelle Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eingehen oder die äußeren Rahmenbedingungen betreffen. Umfassende Themen, die nicht „auf die Schnelle" beschlossen werden können, werden in die nächste Abteilungsleiter-Besprechung vertagt.

Was nun bewirkt der beschriebene Workshop in Summe? Was ist möglich und wo liegen die Grenzen? Eins ist sicher: Der Workshop bringt Motivation, Engagement und Einsatzwillen; die Resonanz ist durchweg positiv. Die Evaluierung in *Trainings-Erfolgsmessungen* bestätigt genau dies: „Man sollte so etwas viel öfter durchführen" und „Ich werde mit vielen alltäglichen Handlungen viel bewusster umgehen", so die Teilnehmer-Kommentare. Kurzfristige Begeisterung – kein Thema! Als Initialzündung bringt das Konzept genau den gewünschten Effekt. Stellt sich die Frage, welche mittel- und langfristige Veränderung wir mit einem zweitägigen Workshop bewirken (können). Um diese Frage zu beantworten, führt das *BMW* Trainingszentrum einige Wochen und Monate nach Durchführung beim Händler erneut eine Evaluierung durch. Wird weitere Unterstützung gewünscht, so kann das Autohaus, beraten

durch den jeweiligen Außendienst-Mitarbeiter des *BMW* Vertriebsteams, auf das breite Angebot im *BMW* Trainingsprogramm zurückgreifen. Auch weitere bedarfsorientierte Inhouse-Coachings werden auf Wunsch finanziell gefördert.

Wichtigstes Medium der Erfolgsmessung stellt jedoch die *telefonische Kundenzufriedenheitsbefragung* dar. Auch hier kann man dem Konzern durchaus Benchmark-Position zuschreiben, denn man hat bereits vor Jahren ein Erhebungs-Tool entwickelt, welches zeitnah zum Werkstattbesuch bzw. Kauferlebnis ein sehr differenziertes und aussagekräftiges Kunden-Feedback generiert. Zum Jahresbeginn 2006 sind die Fragen erneut überarbeitet und auf die Markenwerte ausgerichtet worden. So ist es nun möglich, konkrete Aussagen über eine markengerechte Ausrichtung des Autohauses und der Mitarbeiter zu treffen. Der Einsatz von Testkunden in *Mystery-Shopping-Maßnahmen* vervollständigt die Aufzählung der eingesetzten Evaluierungstools.

Der mittel- und langfristige Erfolg des Brand-Behaviour-Workshops hängt jedoch – wen wundert es – maßgeblich vom Umsetzungswillen und – können derer ab, die „das Schiff steuern“: den Führungskräften. Wie in allen *Change-Management-Projekten* sind optimierte Prozesse, nachhaltige Führung und eine entsprechende Kommunikations- und Besprechungskultur im Autohaus die entscheidenden Treiber für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, ebenso wie der Blick auf eine förderliche Personalplanung und -entwicklung.

Markengerechtes Verhalten steht und fällt mit einer gezielten Führungskräfte-Entwicklung.

Aber nehmen wir doch eine weitere Fokusverschiebung vor und richten unseren Blick auf die bundesdeutsche Hauptstadt.

3. Den Veränderungsprozess nachhaltig fördern – Markengerechtes Denken und Handeln in der *BMW* Niederlassung Berlin

Die *BMW* Niederlassung Berlin befindet sich mit ihren 430 Mitarbeitern an sechs Standorten unter den größten vier BMW Niederlassungen weltweit. In einem umfassendes Schulungs- und Coaching- Projekt wurde hier bereits im Jahr 2006 das Thema „Markengerechtes Verhalten“ eingeführt.

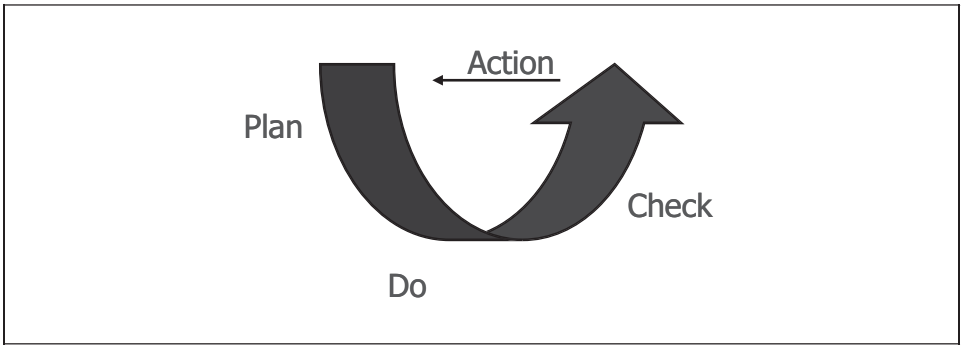
Meilenstein 1: Umdenken (Warum) durch Kick-off

Eintägige *Kick-off-Meetings* brachten Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen mit dem Ziel, Kunden und Interessenten in der bundesdeutschen Hauptstadt verstärkt für die Marke(n) zu begeistern. „BMW in Berlin – dem Weltstadtanspruch gerecht werden", so das Motto, mit dem passend zur Fußballweltmeisterschaft aktuelle Ergebniskennzahlen präsentiert, Berlin-spezifische Besonderheiten diskutiert und ein Mitarbeiter-Meinungsbild über die aktuelle Situation erstellt wurde. Einbezogen waren das Management, der Führungskreis und das Kundenkontaktpersonal, das eigene Personal ebenso wie die Leihkräfte, auf die man an einzelnen Standorten zur Verstärkung der eigenen Mannschaft zurückgreift. An zwei Samstagen wurde interaktiv Markenwissen vermittelt und in einer *Ideenwerkstatt* eine Liste von Verbesserungsvorschlägen erarbeitet. Das Resultat: Eine umfangreiche Auflistung von Ideen, die im Nachhinein geclustert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft wurden. Über die erfolgreiche Umsetzung ihrer Ideen wurden die Mitarbeiter anschließend informiert.

Meilenstein 2: Verhalten ändern (Wie) durch Videoanalyse und Coaching on the job

Vom „Warum" zum „Wie" führte das Trainingskonzept mit dem zweiten Schritt, einer videogestützten *Potenzialanalyse im Kundenkontakt*. Mitarbeiter erhielten die Möglichkeit, ihr Verhalten im Kundenumgang aus der Beobachterposition selbst zu reflektieren und zu bewerten. Im Vier-Augen-Gespräch mit der Trainerin entwickelten sie eigene Ideen für markengerechteres Verhalten in ihrem spezifischen Aufgabenbereich. Tipps zu Kommunikation und Gesprächsführung vervollständigten diese Möglichkeit des *Selbst-/Fremdbild-Abgleichs*. Jeder Mitarbeiter erhielt einen persönlichen Maßnahmenplan; die Ergebnisse wurden in Abteilungsbesprechungen nachgearbeitet. Auch die Mitarbeiter externer Dienstleister wurden entsprechend geschult. Die Verantwortung für eine nachhaltige Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen lag dann in den Händen der direkten Vorgesetzten.

Kurzfristig war dieses Vorgehen durchaus von Erfolg gekrönt: Die positive Entwicklung der gemessenen Kundenzufriedenheit unmittelbar nach Trainingsdurchführung bewies, dass das Motivieren und Befähigen des Kundenkontaktpersonals ein zentraler Stellhebel für marken- und serviceorientierte Unternehmen ist. Mittel- und langfristige Ergebnisse, dies sollte nicht verschwiegen werden, erhalten wir noch nicht mit der Durchführung einzelner Schulungsmaßnahmen. Dauerhafter Erfolg verlangt nach einem ständigen Prozess kontinuierlichen Lernens, Verbesserns, Überprüfens und gegebenenfalls Anpassens der Vorgehensweise (PDCA-Zyklus; vgl. Abb. 3). Neben der Optimierung von Verhaltensthemen müssen immer auch Prozesse, Denk- und Überzeugungssysteme und somit die gesamte Unternehmenskultur auf allen Hierarchieebenen mit berücksichtigt und beeinflusst werden. Hierbei sollte für jeden Mitarbeiter deutlich werden, dass „es kein Entkommen gibt", dass Stillstand Rückschritt wäre und somit die *flankierenden Inhouse-Coachings* selbstverständlicher Teil eines lernenden und sich verändernden Unternehmens in einem sich kontinuierlich verändernden Umfeld darstellen.



Quelle: Futurepace, 2006
Abbildung 3: *Der PDCA-Zyklus*

Meilenstein 3: Coaching für Führungskräfte

Parallel begann man also folgerichtig, die dritte und vierte Führungsebene zu befähigen. In Service, Teilevertrieb und Werkstatt wurden bedarfsorientiert ausgerichtet über sechs Monate Coaching- und Trainingsmaßnahmen zum Thema „Aktives Führen" durchgeführt. Computergesteuerte Diagnose-Instrumente zur Potenzialentwicklung wurden ebenso einbezogen wie die zielorientierten Coachingformate aus dem NLP. In Statusgesprächen wurde, ergänzend zu den Jahreszielvereinbarungen, mit dem Vorgesetzten ein regelmäßiger Ergebnisabgleich vorgenommen; bei fehlender Eignung besetzte man die eine oder andere Position sozial verträglich um.

Meilenstein 4: Commitment durch Mitarbeiter und Entwickeln einer einheitlichen Kundenbetreuungsstrategie in den Abteilungen

Im nächsten Schritt diskutierten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern im Rahmen der turnusmäßigen Abteilungsbesprechungen die Resultate, die das Bewusstsein über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Kundengespräch bewirkt hatten. In den Fokus rückte nun das *Realisieren eines einheitlichen, markengerechten Auftritts*, zugeschnitten auf die Arbeitsabläufe in den Abteilungen. „Wie begrüßen wir unsere Kunden – grundsätzlich? Wie fassen wir den Mehrwert des Besuches bei uns in Worte? Wie lassen wir Begeisterung für die Marke spüren? Wie werden persönliche Beziehungen erzeugt, gepflegt …?" Anhand dieser Fragen entwickelten die Mitarbeiter selbst Standards für ihre Abteilung und legten sich auf ein einheitliches Vorgehen fest. Die im Qualitätsmanagement definierten Prozesse wurden in einem moderierten Prozess kritisch auf Kundenorientierung beleuchtet, gegebenenfalls überarbeitet und – an den Kontaktpunkten zum externen Kunden – mit markengerechten Verhaltensstandards hinterlegt.

Meilenstein 5: Check der Vereinbarungen und Hilfe bei der nachhaltigen Umsetzung

Gefragt, wie sie nun für eine nachhaltige Umsetzung sorgen würden, regten die Mitarbeiter selbst die *Durchführung von Audits* an. In Abstimmung mit dem Betriebsrat wurden also wöchentlich so genannte Verhaltens-Audits durchgeführt, die der QM-Beauftragte gemeinsam mit der Trainerin begleitete. Die Audit-Ergebnisse wurden als Möglichkeit des Feedbacks und zur Förderung des Lernprozesses ausschließlich dem auditierten Mitarbeiter präsentiert und im Anschluss im „Sechs-Augen-Gespräch" ausgewertet. Parallel werden weitere Schulungen angeboten: Kommunikationstrainings mit praxisnahen Fallbeispielen, NLP-Coachings für serviceorientierte Telefongespräche, für aktives Verkaufen und den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen.

Nun ist es Grundlage für jeden erfolgreichen Lern- und Verbesserungsprozess, eine maximale Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter zu erreichen, eine Grundhaltung zu schaffen, in der das Streben nach persönlicher Bestleistung das Anliegen eines jeden wird. Das Gelingen dieses *Kulturwandels* hängt von verschiedenen Faktoren ab: von der Größe des Unternehmens, der bisherigen Kultur (Ausmaß des „Kulturschocks"), der Personalstruktur (Alter, Betriebszugehörigkeit etc.) und vielem mehr. Mit Fingerspitzengefühl kommt es auf das richtige Tempo an, es gilt zu fördern und fordern im ständigen Wechsel.

Die Ausgewogenheit von positivem und konstruktivem Feedback in der Mitarbeiterentwicklung spielt dabei eine wesentliche Rolle. So hat jeder Mitarbeiter auch seine persönlichen Stärken, die betont werden sollte, um die Motivation für weitere Leistungssteigerung zu schaffen. Auch kann nicht oft genug honoriert werden, welche Leistung ein Mitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt generell – schon bei normaler Erfüllung seines Arbeitsvertrages – Tag für Tag vollbringt: Er ist Berater, Verkäufer, Psychologe, Vertrauter seiner Kundschaft, unabhängig von der Abteilung, in der er arbeitet. Er benötigt praktikable Deeskalationsstrategien sowie ein hohes Maß an Stressresistenz und Kommunikationsfähigkeit. Kreativ sollte er das jeweils richtige Vorgehen für die spezifische Situation und den spezifischen Kunden(typ) wählen. Im Aftersales sollte er beim Auffinden technischer Problemlösungen über ein hohes Fachwissen, viel Erfahrung und ein detektivisches fast schon intuitives Gespür für jedes Fahrzeug verfügen. Multi-Tasking-fähig sollte er darüber hinaus sein, und das den ganzen Tag. Keine Bürotür, die er schließen kann, keine Erschöpfung oder Unlust, die er sich anmerken lassen sollte.

Ich denke, jeder Mitarbeiter, der dies über Jahre hinweg annähernd zufrieden stellend vollbringt, verdient zunächst einmal (geäußerte) Anerkennung für diese Leistung.

Halten wir uns weiter vor Augen, dass das Management, je nach Hierarchieebene, doch recht weit vom „echten" Kunden entfernt ist (und wir können hier guten Gewissens die vom Management betreuten VIP-Kunden einmal außen vor lassen; vgl. zur Kundenentfremdung Kreutzer, 2007b, S. 66-90), so erklärt sich auch das Unverständnis, welches den Erfolg von Veränderungsprozessen so manches Mal behindert: Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten, vielleicht zu Recht, unterstellen, ihren Arbeitsalltag nicht wirklich nachvollziehen zu können;

Führungskräfte, die sich bei ausbleibender Ergebnisverbesserung nicht anders zu helfen wissen, als den Druck zu verstärken. Gleichermaßen unverstanden fühlen sich Vorgesetzte, die, obwohl sie eine mindestens ebenso fordernde Aufgabe erfüllen, in ihrem Tun meist zu wenig transparent für Mitarbeiter sind … sicher kein *BMW* spezifisches Thema, von dem wir hier sprechen.

In Berlin wurde in der Phase der Qualitätschecks und der dadurch gewachsenen Anforderung an jeden Mitarbeiter genau dies deutlich. In einzelnen Abteilungen begegnete man dem mit Motivationsveranstaltungen und gemeinsamen Incentives. Ein bekannter Motivationsfilm wurde angesehen und gemeinsam diskutiert, anschließend in einem guten Restaurant zu Abend gegessen. „Heute lassen *wir* uns einmal verwöhnen", so das Motto.

Nun liegt es jedoch auf der Hand, dass man die Aufgaben, eine neue Kultur des Miteinanders zu schaffen, nicht durch Einzelaktionen erfüllen kann, um sich danach wieder dem Tagesgeschäft zuzuwenden. Vielmehr erfordert dieses hohe Ziel unabhängig von der Größe eines Unternehmens eine entsprechende Kompetenz auch in den so genannten „weichen Faktoren" in jeder Führungsebene, angefangen beim Top-Management. Versehen wir diese Kompetenz hier einmal mit der Bezeichnung „*Emotionale Intelligenz*" oder „*Emotionale Führung*", eine Erweiterung sozialer Kompetenz, die *Daniel Goleman* (2002, S. 9) in seinen gleichermaßen betitelten Bestsellern folgendermaßen definiert hat:

„Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn Führungskräfte *Resonanz* erzeugen, ein Reservoir an positiven Gefühlen, das das Beste in den Menschen hervorbringt. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liegt unserer Ansicht nach im Bereich der Emotionen."

Erkenntnisse aus der Neurologie stützten diese These: „Die neuesten Ergebnisse der Gehirnforschung zeigen, warum Stimmungen und Handlungen einer Führungskraft enorme Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter haben. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Kraft emotionaler Führung: Menschen zu inspirieren, Leidenschaft und Begeisterung in ihnen zu wecken und ihre Motivation, ihr Engagement aufrecht zu erhalten." (Goleman, 2002, S. 10)

„*Mensch in den Mittelpunkt*" – dies verlangen wir von unseren Mitarbeitern, wenn markengerechtes Verhalten unsere Konsumenten immer wieder aufs Neue begeistern soll. Mit diesem Appell kann vor den Führungsetagen nicht Halt gemacht werden. Es ist nicht zwangsläufig angeborenes Charisma, welches wir in den Führungsetagen benötigen, sondern Persönlichkeiten, die Freude am Umgang mit Menschen haben, zuhören können und Hirn und Herz in der richtigen Dosierung einsetzen. „Mit Leidenschaft die Marke vertreten" heißt, der alten Weisheit „Menschen führen Menschen" neues Leben einzuhauchen.

Emotionale Intelligenz zu haben ist das Eine, sie zum Ausdruck zu bringen in Form einer nachhaltigen Strategie des Marketings nach innen, flankiert von Ritualen authentischen Führungsverhalten, das Andere. Eine Führungskraft muss im Unternehmen zu spüren sein! Scheinbare Kleinigkeiten wie das morgendliche Begrüßen der Mitarbeiter, die regelmäßige Präsenz im Kundenkontaktbereich, auch wenn sie nur sporadisch möglich ist, das Bewusstsein über die der Führungsrolle inhärente und so wichtige Vorbildfunktion – all dies sind

Rituale, die für Mitarbeiter das erwünschte Gesamtbild eines Vorgesetzten ergeben: menschlich, ansprechbar und dabei doch kompetent und entschieden genug, um ihm engagiert zu folgen.

Meilenstein 6: Emotionale Führung – Präsenz zeigen, Richtung weisen

Frischen Wind und eine klare Richtung erhielt der in Berlin begonnene Veränderungsprozess durch einen Führungswechsel in der Leitungsebene. In Folge wurden zentrale Positionen innerhalb des Leitungskreises neu besetzt, das Entwickeln der dritten und vierten Führungsebene mit Nachdruck fortgesetzt. Führungskräfte begaben sich auf die Suche nach ihren „blinden Flecken" und wurden dabei durch Feedback-basierte Methoden wie computergesteuerte Potenzialanalysen unterstützt. Es wurde mit Hochdruck gearbeitet: am Image, am Unternehmen, am Mitarbeiter, an der Führungskompetenz.

In einem Verdrängungswettbewerb, in dem *Mercedes* sich verstärkt auf Eroberungskurs begibt, *Audi* in Berlin gleich drei neue Verkaufszentren plant und die Loyalitätsrate der Kunden der *BMW* Niederlassung nicht zu Begeisterungsausbrüchen einlädt, mangelte es nicht an Dringlichkeit. Neu war jedoch, dass die Mitarbeiter dies nun erfuhren. Erstmalig berief man eine Betriebsversammlung ein, in der *alle* 430 Mitarbeiter anwesend waren und mit Betroffenheit vom akuten Handlungsbedarf erfuhren. Präsentiert wurden die Ergebniskennzahlen im Marktvergleich, aber auch motivierende Neuigkeiten über den in Planung befindlichen Neubau, die modernste deutsche Niederlassung ab 2009, den Flagship-Store, das Motorradzentrum und den nicht unerheblichen Invest, der hierfür aus München versprochen ist. „Ich bitte Sie inständig, alles zu geben, mit mir gemeinsam die Zukunft zu bestreiten", so der Appell an die Mannschaft, und „Tragen wir gemeinsam den neuen Geist in unser Unternehmen."

Ein ernst gemeinter Kulturwandel will täglich bewiesen werden: Den Beweis für mehr Kundennähe beweist ein Geschäftsleiter, indem er im Kundenkontaktbereich selbst Gespräche mit Kunden führt, die sich dort aufhalten. Der Austausch mit Mitarbeitern, spontan „zwischen Tür und Angel", aber auch in themenspezifisch einberufenen Foren, dienen dazu, aus erster Hand Informationen über bestehende Probleme und aktuelle Kundenanliegen zu erhalten. Praktiziertes „*Management by walking around*" setzt bei Mitarbeitern die richtigen Zeichen.

Der Kontakt zur Basis, ohne dabei Gefahr zu laufen, sich im Tagesgeschäft zu verstricken, wurde nun vom gesamten Führungsteam eingefordert. Abgelegene Büros im Verwaltungstrakt werden abgeschafft, Verkäufer ihrer Verkäuferbüro-„Glaskästen" beraubt, Schlösser von Türen demontiert. Glaubwürdigkeit, Einsatzbereitschaft, Kundennähe und (fachliche wie soziale) Kompetenz, so das Credo, sollen unisono von oben vorgelebt werden.

Meilenstein 7: Mystery Shopping

Begleitet wurde diese Phase der Motivation und des Neubeginns durch diskret initiierte *Mystery-Shopping-Maßnahmen*. Die Durchführung von *Verhaltens-Audits* zum regelmäßigen Qualitäts-Check markengerechten Verhaltens wurde ersetzt durch den Einsatz von Test-Besuchern, die anhand der Inszenierung spezieller Gesprächssituationen die Ausprägung einer überdurchschnittlichen Gesprächsführungs-Kompetenz maßen. Als Grundlage für die getesteten Kriterien zog man die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen über markengerechtes Denken und Handeln heran. Mitarbeitern wurde so in einem geschützten Rahmen erneut der Spiegel vorgehalten; in anschließenden On-the-job-Begleitungen konnte entsprechend nachgeschult werden.

Meilenstein 8: Den Prozess kontinuierlich begleiten und fördern – mit Leidenschaft!

Der Weg zu einer markengerechten Erlebniswelt Autohaus, in der sich uns Konsumenten ein spürbar anderer Geist offenbart, wird nie zum „Selbstläufer" werden. Ein emotionales Markenerleben, das sich als roter Faden durch jeden Besuch im Autohaus und jeden Kontakt mit Mitarbeitern zieht, das sich in großen und kleinen Handlungen niederschlägt, Markenbegeisterung auf uns überträgt, „Aha"-Erlebnisse erzeugt und uns somit zu Loyalität und Weiterempfehlung bewegt, muss kontinuierlich gepflegt werden (vgl. Kreutzer in diesem Band). So mühsam diese Erkenntnis auch ist: Bei Veränderungen im menschlichen Denken und Handeln haben wir es eben nicht mit einer exothermen chemischen Reaktion zu tun, die, einmal gestartet, zum Selbstläufer wird. Vielmehr müssen wir, ähnlich der endothermen Variante, Energie in stetigem Rhythmus weiter zuführen, um das Initiierte am Leben zu halten.

Tröstend sei jedoch gesagt, dass man nach Zeiten des großen Einsatzes auch wieder in ruhigeres Fahrwasser gelangt, in dem der für dauerhaften Erfolg erforderliche Energieaufwand geringer wird, die handelnden Personen sich „das Neue" angewöhnt haben und flankierende Coaching- und Trainingsmaßnahmen von Mitarbeitern als selbstverständlicher Teil einer *lernenden Organisation* in einem sich kontinuierlich verändernden Umfeld gesehen werden.

Gelingt dies, so kann ein Unternehmen sich über Mitarbeiter freuen, die sich mit Stolz als Markenbotschafter sehen. Sie werden geführt von menschlichen Vorgesetzten, die das alltägliche „Überleben" im Tagesgeschäft mit Anerkennung honorieren, das Gute verstärken, Potenziale klar benennen, Alternativen aufzeigen und dadurch Mitarbeiter über sich hinaus wachsen sehen. Dies findet statt in einer Unternehmenskultur, in der es erwünscht ist, Gefühle zu zeigen. „Freude" am täglichen Tun und an der Begegnung mit anderen Menschen spüren zu lassen, „dynamisch" zu sein im engagierten Handeln im Kundensinn, den eigenen Arbeitsbereich eigenverantwortlich zu gestalten, um Kundenerwartungen immer wieder zu übertreffen und Umgangsformen zu pflegen, mittels denen persönliche Beziehungen geknüpft und erhalten werden.

Übrigens: Erinnern Sie sich noch an unser Beispiel des Kunden mit der Fehleranzeige in der Airbagleuchte? Dessen Tochter am folgenden Tag Geburtstag hat?

Er musste zwar auch diesmal einen Moment auf Hilfe warten, erlebte die 20 Minuten Wartezeit jedoch als durchaus angemessen. Die Service-Assistentin nahm sich währenddessen schon einmal seines Anliegens an, servierte ein Getränk und bereitete dann für ihren Kollegen die erforderlichen Unterlagen vor, indem sie die Fahrzeughistorie der letzten Werkstattaufenthalte einsah und relevante Informationen ausdruckte. Dies teilte sie unserem Kunden auch mit. Beim Einblick in die Kundendaten bemerkte sie auch die bevorstehende Wiedermotorisierung. „Oh, ich sehe gerade, Sie fahren Ihren *BMW* ja gar nicht mehr lange", kommentierte sie, „in sechs Monaten steht ja ein neuer an, oder werden Sie die Finanzierung verlängern?"

Der freundliche Smalltalk mit der Mitarbeiterin bewegte unseren Kunden dazu, während der Wartezeit in einen kurzen Kontakt mit dem neuen Verkaufsberater einzuwilligen … Die Probefahrt mit dem 530d Touring ist für nächste Woche geplant, am selben Tag wird in der Werkstatt auch das Airbag-Problem beseitigt. Für den Geburtstag der Tochter erhielt er bei der Verabschiedung noch ein pfiffiges Käppi aus der *MINI* Kollektion geschenkt …

4. Five for the road

Erste Erkenntnis: Markenbewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeitern will im bestehenden Managementsystem verankert sein.

Der Schlüssel zum Erfolg lässt sich leicht benennen: Lassen Sie jedem *Befähiger* in dem magischen Dreieck Unternehmensführung – Mitarbeiterführung – Markenführung systematisch und beharrlich dieselbe Aufmerksamkeit zukommen, dann erhalten Sie die gewünschten Ergebnisse. Schaffen Sie also – sofern noch nicht geschehen – eine klare *Markenidentität* und richten Sie Ihre Geschäftsprozesse in allen Bereichen auf die Markenwerte aus. Definieren Sie im Team auf den Punkt genau, auf welche Weise(n) Konsumenten am Point of Sales das gewünschte Markenimage als Alleinstellungsmerkmal erleben sollen, und schaffen Sie Möglichkeiten, die Botschafter der Marke für markengerechtes Verhalten zu belohnen.

„Brand to Action" nennt es ein internationaler Pharma-Konzern, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche detailliert darüber Rechenschaft ablegen, auf welche Weise sie die Markenwerte des Unternehmens in ihrem Tun umgesetzt und an Kunden und Kollegen weitergegeben haben. Ganzheitliche Instrumente der Unternehmensausrichtung, wie das *EFQM-Modell* (European Foundation for Quality Management) eignen sich besonders gut für die umfassende Verwirklichung einer markengerechten

Performance. Gerade die – häufig vernachlässigten – „weichen" Bereiche wie „Führung" und „Mitarbeiter" werden im EFQM-Modell als zentrale Befähiger für *Business Excellence* definiert und mit den erforderlichen Schlüsselkriterien hinterlegt, die in entsprechenden Geschäftsprozessen mittels passender Kennzahlensysteme messbar gemacht werden. Gleichzeitig wird in der EFQM-Unternehmensbewertung nicht der kurzfristige Erfolg, sondern vor allem die nachhaltig beibehaltene Umsetzung von Erfolgskonzepten gemessen und belohnt.

Zweite Erkenntnis: Veränderung braucht Zeit.

Dies bedeuten die beiden „*G" in „Geduld und Gutes Handwerk"* – und das wiederum ist gleichzusetzen mit *Führungskompetenz*. Auch der Weg zu markengerechtem Verhalten ist ein ganz normaler Change-Management-Prozess, für den dieselben Regeln gelten. Sehr viel Beharrlichkeit auf Seiten der Prozessverantwortlichen ist gefragt, gepaart mit einer echten Portion Leidenschaft. *Glaubwürdigkeit erreicht man nicht durch Einzelaktionen, sondern nur durch einen nachhaltigen Kulturwandel.*

Dritte Erkenntnis: Mitarbeiter ins Boot!

Gegen den Willen des Teams können Sie keinen dauerhaften Erfolg erreichen. Interessieren Sie sich wirklich für Ihre Mitarbeiter und deren Anliegen. Nutzen Sie Mitarbeiter als Pulsmesser für Konsumentenbefindlichkeiten.

Und: Bleiben Sie in Kontakt, holen Sie Feedback für Ihr Vorgehen ein, denn nach Konrad Lorenz gilt:

> *„Gesagt ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht umgesetzt. Umgesetzt ist nicht beibehalten.*

Vergessen Sie nicht, regelmäßig Lob und Wertschätzung auszusprechen gegenüber dem, was funktioniert. Die Richtung, in die sich ein Team oder eine Organisation entwickelt entsteht durch die Fragestellungen, mit denen sie sich beschäftigt. Fokussieren Sie also positive Veränderung und Best-Practice-Beispiele, so wirkt dies nicht nur als Motivationsmittel, sondern ermöglicht zugleich, Lösungen für bestehende Probleme abzuleiten. Man nennt diese Form der wertschätzenden Unternehmensentwicklung „*Appreciative Inquiry*" (vgl. ZurBonsen/Maleh, 2001). Leistungsgerechte Entlohnungssysteme, die Kundenbegeisterung angemessen honorieren, runden das Ganze ab.

Vierte Erkenntnis: Mitarbeiter als Markenbotschafter wertschätzen heißt „Marketing nach innen".

„Wertvoll in einem Unternehmen sind die Menschen, die darin arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun." (Nordhoff, 1992, S. 18). Der wichtigste Treiber für markengerechtes Erleben am Point of Sales ist der Mitarbeiter. Versehen wir unsere Marketingmaßnahmen innerhalb des Unternehmens also mit der gleichen Priorität wie das Marketing zum externen Kunden.

Focus on the customer means focus on the employee.

Fünfte Erkenntnis: Markenerleben ist emotional!

Erforderlich ist also ein Führungs- und Managementstil, der ebenfalls ein emotionales Klima schafft, in dem Höchstleistungen und Innovationen möglich sind, Begeisterung spürbar ist und gute dauerhafte Kundenbeziehungen gedeihen können.

„What was your moment?" so fragte die *Allianz*-Gruppe ihre Mitarbeiter weltweit nach den gravierenden Katastrophenfällen: dem Hurrikan „Katrina", dem 11.September und der Elbüberflutung. Eine erstaunlich hohe Zahl an Mitarbeitern antwortete; die Beiträge wurden in Form kurzer Videospots aufgezeichnet und konnten weltweit abgerufen werden. Die Folge: Ein enormes Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitern, gleichzeitig eine wirkungsvolle Verstärkung markengerechten Verhaltens in der Schadensbearbeitung, hervorgerufen durch Emotionen, durch das Aufzeigen von Einsatz und Leidenschaft für das eigenen Tätigkeitsfeld.

70 bis 80 Prozent unserer Entscheidungen treffen wir unbewusst. Was liegt da näher, als emotionale Botschaften an das Unbewusste nicht nur unserer Konsumenten, sondern auch und gerade an die „Markenbotschafter" am Point of Sales zu senden. Unsere Begegnungen erhalten dann einen Geschmack von Offenheit, Echtheit und Tiefe und können zu Recht als wesentlich bezeichnet werden. Wirklich innige Begegnungen können jedoch niemals mit Druck oder Zwang stattfinden. Jeder Mensch hat ganz eigene Bedürfnisse in Bezug auf Nähe und Distanz und sehr persönliche Bewertungsmaßstäbe dafür. Dies bei sich und anderen zu erkennen und zu respektieren ist eine Voraussetzung für Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen in unseren Beziehungen.

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen also lernen, eine etwas andere, achtsamere Form der Gesprächskultur als Einladung in jeden – auch noch so kurzen – Kontakt einfließen zu lassen, den Mut zu entwickeln, ihr Gegenüber wirklich wahrzunehmen und sich zu lösen von antrainiertem Rollenverhalten und distanzierter Höflichkeit.

Ein solcher Kulturwandel wird dauerhaft nur funktionieren, wenn alle Beteiligten ihn auch wirklich wollen, dazu in der Lage sind und sich in einem entsprechenden Arbeitsumfeld bewegen.

Fähigkeit, Möglichkeit und Bereitschaft zur Veränderung sind bei allen Markenbotschaftern kritisch zu beleuchten und durch Personalenwicklungsmaßnahmen und ein entsprechendes Management-Konzept *mit Leidenschaft* hervorzulocken.

Transfer-Box

- Welche Bedeutung kommt den Mitarbeitern meines Unternehmens beim Aufbau einer Markenidentität zu?
- Welche Bedeutung haben wir dieser „Funktion" unserer Mitarbeiter bisher geschenkt?
- Über welche Informationen hinsichtlich der Wirkungen unserer Mitarbeiter als Markenbotschafter verfügen wir?
- Haben wir für dieses „Marketing nach innen" die Markenwerte schriftlich fixiert und im Unternehmen kommuniziert?
- Welche Instrumente setzen wir ein, um Mitarbeitern die Markenwerte nahe zu bringen?
- Werden die Führungskräfte konsequent in die Vermittlung der Markenwerte eingebunden?
- Welche der hier vorgestellten Konzepte zur Verinnerlichung der Markenwerte können in unserem Unternehmen eingesetzt werden?
- Wo ist die Verantwortlichkeit dafür zu verankern?
- Welche Messkonzepte zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit können wir einsetzen?

Literatur:

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1999), Die acht Eckpfeiler der Excellence, Brüssel, 1999

GOLEMAN, D. (2002), Emotionale Führung, München, 2002

KADEN, W. (2007A), Die Macht der Marke, Vortrag auf der gleichnamigen Konferenz, Berlin, 7.-8. Mai 2007

KREUTZER, R.T (2007a), Schlüssel 1: Marketing nach innen – Das ungenutzte Erfolgspotenzial, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 36-65

KREUTZER, R.T (2007b), Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 66-90

NORDHOFF, H. (1992), Reden und Aufsätze, Zeugnisse einer Ära, Berlin, 1992

ZURBONSEN, M./MALEH, C. (2001), Appreciative Inquiry, Weinheim, 2001

Christine Schauer
ist Geschäftsführerin der Futurepace Consulting GmbH mit Sitz in Berlin und Brandenburg. Sie ist ausgebildete Diplom-Sozialpädagogin und Kommunikationstrainerin und arbeitet seit 15 Jahren als Business Coach in führenden deutschen Unternehmen, u.a. für die BMW Group, Siemens und die Hypo Vereinsbank. Als Spezialistin für Führungskompetenz, Service und Kundenbeziehungen vermittelt sie Führungskräften und Mitarbeitern Strategien für markengerechtes Denken und Handeln und fördert mittels eines breiten Spektrums kommunikations-psychologischer Methoden die unternehmensinterne und -externe Gesprächskultur.

Als zertifizierte Lehrtrainerin (ProC, DVNLP, ECA) gibt sie in offenen Coaching- und NLP-Ausbildungen ihre Kernkompetenz mit viel Begeisterung weiter.
(E-Mail: info@futurepace.de)

Markenmythen – Die neue Bedeutung für die Markenführung

Dirk Ziems

1. Die neue Macht der Marke

Marken haben wieder Konjunktur. Im Rahmen des allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs in Deutschland, der seit 2006 anhält, wenden sich die Konsumenten wieder verstärkt Marken und Markenartikeln zu. Nach dem unaufhaltsamen Aufstieg der Discounter zu Anfang des Jahrzehnts (Stichworte „*Aldisierung*“ sowie „*Geiz ist geil*“), scheint es für das Marketing inzwischen wieder leichter zu sein, die Verbraucher vom *Mehrwert der Marke* zu überzeugen (vgl. auch Merkle in diesem Band). Hintergrund dieser Entwicklung mag sein, dass die Konsumenten den letztlich *freudlosen Verzichts- und Spardiktaten des Handels* überdrüssig geworden sind. Wer fünf Jahre lang bei *Aldi Nutoka* gekauft hat, sehnt sich irgendwann nach dem Original *Nutella* zurück.

Für das innovative Marketing wird es damit wieder wichtiger, sich der *Kunst der Markenführung* zuzuwenden. Es gilt, aktuell neu zu überdenken, was eigentlich den Erfolg der Marke ausmacht und welche Erfolgsregeln heutzutage gültig sind (vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band).

Ein Blick auf einige aktuelle Erfolgsmarken zeigt, dass die Standardrezepte der 80er- und 90er-Jahre für die Markenführung von heute nur bedingt taugen. Während *Coca-Cola* mit neuen Line-Extendern (*Coke Zero*) und speziellem *Zielgruppen-Marketing* eher mäßig erfolgreich ist, schafft *Bionade* den Sprung zu einer Kultmarke, die in ihrem Geist Biotrends und moderne Genussversprechen geschickt vermittelt. Während *Iglo* mit wenig Glück *Bestager-Lifestyle-Werbewelten* für die Zielgruppe der Senioren kreiert hat, hat *FROSTA* durch eine konsequente Hinwendung auf ein qualitativ besseres Produkt mit „Reinheitsgebot“ die Marktführerschaft erobert. Während *Nivea* kunstvoll und mit wissenschaftlich belegbaren Benefits sein Produktsortiment ständig ausweitet, aber dabei immer kühl erscheint, hat *Dove* mit der „Wahre-Schönheit“-Kampagne den Konsumentinnen aus dem Herzen gesprochen.

Wie die Beispiele *Bionade*, *FROSTA* und *Dove* zeigen, scheint der Trend im Marketing aktuell von einer klassisch verstandenen Markentechnik wegzugehen, die auf möglichst klar differenzierende Benefits setzt (vgl. zu den Benefit-bezogene Markentechnik Ries/Trout, 1993, und zum Positioning Ries/Trout, 1981). *Erfolgreiche Marken* wenden sich stattdessen wieder mehr „elementaren" Werten zu: *Persil* zelebriert „Reinheit" als zentralen Wert seines Wirkens. Der *Golf GTI* ist zurück, weil er elementare Freude am „Boyracertum" verspricht. *Lindt* bietet die klassische Chocolatier-Kunst als Kultur der echten Verwöhnung auf.

Für Markenverantwortliche stellt sich entsprechend die Frage, wie die Ebene der „elementaren" Werte in den Griff genommen werden kann. Worauf soll sich eine Marke im Kern beziehen? Auf welche Grundbedeutungen soll sie anspielen?

2. Das Konzept des Markenmythos

Die hier aufgeworfenen Fragen lassen sich nicht ohne Weiteres beantworten. Als Voraussetzung für die Beantwortung bedarf es eines erweiterten Verständnisses über die grundsätzlichen *Funktionen von Marken* für den Konsumenten und über die *Funktionen von Grundbildern und Mythen für die Alltagskultur* (vgl. zum Grundgedanken der Markenmythen Barthes, 1974; Bolz, 2002). In der marktpsychologischen Forschung kann man immer wieder feststellen, dass *Marken Vorbilder für den Konsumalltag* sind. Der Alltag hält in seinen unterschiedlichen Bereichen jeweils ein sehr breites und widersprüchliches Reservoir an Gestaltungsformen und Produktverwendungsformen bereit. Man kann in einem Dutzend verschiedener Stile Schokolade verzehren, die Wohnung putzen, Auto fahren oder die Haare pflegen. Die Marken schlagen dem Kunden jedoch bestimmte Grundrichtungen vor, wie er die einzelne Produktverwendungsform ausgestaltet. So gibt beispielsweise die Marke *Milka* dem Schokoladenverzehr den Dreh, damit *regressive, „zarteste Versuchungswelten*" auszugestalten. *Ritter Sport* deutet dagegen den Schokoladenverzehr als eine *dynamische Aktivität* aus, die entsprechend leicht zu rechtfertigen ist. Der Dreh durch die Marke geht beim *General* in Richtung „*generalstabsmäßige Putzoffensive*", bei *Frosch* in Richtung *„Laisser-Faire"-Putzstil mit Bio-Legitimation*. Der Alltag wäre ohne Marken offensichtlich orientierungsloser. Denn die Aufgabe, sich Vorbilder für die Alltagsgestaltung zu schaffen, würde allein auf die Konsumenten zurückfallen (vgl. auch Melchers/Ziems, 1999).

Wie gelingt es nun den Marken, zu bedeutsamen *Vorbildern für die Alltagsgestaltung* zu werden? In diesem Zusammenhang kommen die bereits genannten „elementaren" Markenwerte ins Spiel. Erfolgreichen Marken gelingt es in der Regel, sich an „höhere" Bedeutungen anzulehnen und für sich „höhere" Werte zu besetzen. *Coca-Cola* steht für Jugend und Weltläufigkeit, *Persil* für Reinheit und Intaktheit, *Lindt* für Chocolatier-Kunst und Kultiviertheit.

Die *Aufgabe der Markenführung* besteht darin, die *Markenwerte wach zu halten* und immer *zu reaktivieren*. Das Problem eines allzu technisch gedachten Line-Extension-Marketing besteht darin, dass die Neuprodukte sich von den „elementaren" Markenwerten entfernen können. Im Fall *Milka* ist aktuell zu beobachten, dass für neue Kinderprodukte mit turbulenten Biberfiguren geworben wird. Der Zusammenhang zur Welt der *Milka*-Kuh, die im Abspann des TV-Spots unscharf im Hintergrund steht, geht dabei verloren. „Elementare" Markenwerte werden auch dann nicht mehr wach gehalten, wenn die Markenführung sich allzu sehr an Lifestyles und Trends anlehnt. Ein Beispiel dazu: Die Marke *Schwartau*, die traditionell auf die Kraft der natürlichen Frucht gesetzt hat, ist mit *„Schwartau Wellness aufs Brot"* von ihrem Kurs abgekommen.

Den genannten Zusammenhang der Besetzung „höherer" Werte kann man jedoch noch genauer beschreiben: Die Markenbilder lehnen sich an *Grundbilder und Mythen* an, die den *Grundschatz seelischer Verwandlungsvorbilder der Kultur* bilden. Es würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, die verschiedenen Systematisierungen darzustellen, mit denen kulturelle Mythen und Grundbilder erfasst werden können. Deshalb erfolgt hier eine Verdichtung auf zentrale Aspekte:

- In der antiken griechischen Mythologie wurden für die seelischen Leidenschaften und menschlichen Grundprobleme verschiedene mythische Figuren entwickelt. Die Figur der *Aphrodite* bezieht sich zum Beispiel auf die Sehnsucht nach ewig *wiederkehrender Jungfräulichkeit*, einem Motiv, das beispielsweise auch von der Marke *L'Oreal* immer aufs Neue beschworen wird (insbesondere mit dem Symbol der Haare).
- Der Tiefenpsychologe *C.G. Jung* hat ein *System der Archetypen* entwickelt, das zeigt, welche verschiedenen psychologischen Drehpunkte für die Entwicklung des Seelenlebens bereitstehen (vgl. Jacobi, 1977). Der Archetyp der „großen Mutter" beschreibt zum Beispiel das grundsätzliche Bezogen-Sein des Menschen auf übergroße – auch verschlingende – *Versorgungsgestalten*. Die Marke *E.ON* mit ihren umschlingenden Rotsphären spielt auf diesen Archetypen an.
- Der Semiologe *Roland Barthes* hat *Prozesse der Mythenbildung* in der Alltagskultur genauer erforscht. Er vertritt die Grundthese, dass alle Objekte und Handlungen im Alltag zu Mythen werden können. Entsprechend skizziert er an Alltagsbeispielen die Prozesse der Mythisierung. So beschreibt er unter anderem, wie *Citroën DS* anlässlich seiner Neuvorstellung bei einer Messe zum Mythos des Über-Autos wird, das zu göttlichen Sphären aufschließt (DS = Göttin; vgl. Barthes, 1974).

Für eine Marke ist nicht jeder beliebige Mythos geeignet. Der Mythos, den man für die Marke einsetzt, muss zu den *Motiven der Markenproduktverwendung* passen. Der Einsatz von Mythen für Marken ist dann erfolgreich, wenn mit dem Mythos ein Drehpunkt angespielt wird, der besonders attraktive Perspektiven für die Produktverwendung erschließt.

Ein gelungenes, geradezu klassisches Beispiel für den Einsatz eines geeigneten Mythos ist *Ferrero Rocher* und die *Goldkugel*. Der Mythos der Goldkugel steht für das Perfekte und Abgeschlossene. In der Schokoladenwelt verspricht die Goldkugel, die immer von unförmi-

ger Gier und Naschlust bedrohte Verwendungswelt in eine perfekt kultivierte Welt überführen zu können – was allerdings auch zu einer besonderen Genusszelebrierung verpflichtet (siehe *Rocher*-Claim: *„Adel verpflichtet*"). Gerade das Spannungsfeld von unförmig schmieriger Schokolade und perfekter Pralinenkultivierung (analog dem *Spannungsfeld von Frosch und Königstochter* im Märchen Froschkönig) macht einen besonderen Reiz aus. Eine weitere Facette des Mythos der Goldkugel besteht darin, dass der Besitz der Goldkugel bedeutet, in herrschaftlicher Form über das Perfekte zu verfügen. Deshalb war die Goldkugel auch häufig Zeichen der Herrscher und Könige. Auf *Ferrero Rocher* übertragen kann die Goldkugel als Statusbeweis, Betörungs- und Bestechungsmittel eingesetzt werden. Darauf sprechen insbesondere die *Rocher*-Spots an, in denen *James Bond* auf die Geheimwaffe der Kugeln setzt, um sich bei den Frauen Tür und Tor zu öffnen (vgl. Abb. 1).

FERRERO ROCHER und der Mythos der Goldkugel
Banale Schokogier wird in edle Kultiviertheit verwandelt
Besitz der Goldkugel wird zur betörenden Macht

Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Ferrero Rocher und der Mythos der Goldkugel*

Ferrero Küsschen setzen dagegen auf das psychologische *Grundbild der Küsschen* als Freundschaftszeichen und Beschwichtigungsritual. *Ferrero Küsschen* propagiert im Spannungsfeld von Naschgier und Kultivierungsgebot das Lösungsmotto: Naschlust ist erlaubt, wenn es Mittel der freundschaftlich geselligen Kommunikation ist. Und tatsächlich werden die Küsschen von den Verbrauchern genau dazu „eingesetzt":

- Den Gästen eine kleine Nascherei anbieten, um die Stimmung zu heben.
- Alleine naschen und dabei in eine gesellige Stimmung kommen.
- Mit einem *Ferrero Küsschen* das Kind bei den Schularbeiten aufmuntern.
- Ein Versöhnungszeichen setzen oder zur Beschwichtigung Küsschendiplomatie walten lassen.

3. Kultpotenziale von Markenmythen

Wenn man anfängt, die den Marken inhärenten Mythen und Grundbilder „aufzuspüren", bemerkt man, dass ihr Einsatz anscheinend im Marketing aktuell Konjunktur hat und im Begriff ist, die seit den 90er-Jahren dominierende *Lifestyle- und Trendorientierung bei der Markenführung* abzulösen. Ein zentraler Grund dafür ist, dass Lifestyles und Trends per se in einer sich immer weiter fragmentierenden Welt keine eigenständigen Bindungskräfte mehr haben.

Markenmythen setzen dagegen eigene, aus sich selbst schöpfende Bindungskräfte in Gang. Denn Marken, die sich auf eigene Mythen beziehen, können im Stande sein, selbst zu Mythen oder zumindest Kultmarken zu werden, die eigene „gläubige" Communities um sich sammeln (vgl. dazu auch Kreutzer/Merkle in diesem Band). Die *Kultpotenziale von Markenmythen* lassen sich wiederum an Fallbeispielen am leichtesten verdeutlichen. Die folgenden Markenbeispiele *Red Bull*, *Bionade*, *Dove*, *Base* und *Apple* wurden vom *ifm* im Rahmen unterschiedlicher Marktforschungsstudien qualitativ-psychologisch untersucht:

Red Bull

Der Energy-Drink kombiniert eine ganze Reihe von Mythen. Sein Inhaltsstoff Taurin verspricht „stierische" Kraft und Potenz. *Red Bull* verleiht damit Flügel. Dieses Wunderversprechen wird zugleich ironisch gebrochen. *Red Bull* schmeckt, wie jeder weiß, eigentlich doch nur nach Gummibärchen. Der Höhenflug endet in der Hybris und den Abstürzen des Ikarus. Diese werden bei den Marken-Events der „*Red-Bull*-Flugtage" von Hunderttausenden mit Schadenfreude zelebriert. Mittels der Auslegung der Marke auf Mythen hin und der gleichzeitigen Ironisierung der Mythen wird *Red Bull* also zum faszinierenden Kult, an den sich eine große Fangemeinde bindet (vgl. Abb. 2; vgl. hierzu auch Kreutzer in diesem Band).

Quelle: Red Bull, 2007

Abbildung 2: *Red-Bull-Flugtage*

Bionade

Dieses Getränk gilt bei seinen Anhängern als die bessere, gesundheitlich bewusstere Bio-Limonade. Auch hier dient ein Inhaltsstoff und ein Herstellungsverfahren als Beglaubigung des Besonderen: *Bionade* enthält keinen „Kunstzucker", sondern wird „durch Fermentation natürlicher Rohstoffe ökologischer Qualität" hergestellt. In *Bionade* steckt also ein ökologischer Brau-Zauber, der das Böse, Ungesunde „besiegt" und dennoch Limo-Genuss und Limo-Süffigkeit zulässt. *Bionade*-Trinker können sich als Pioniere einer neuen Generation biologisch bewusster Konsumenten erleben, die nicht im alten Gewand der Müsli-Fundamentalisten daherkommen. So lautet der Slogan entsprechend: „Bionade – das offizielle Getränk einer besseren Welt".

Dove

Diese Marke operiert seit der „Wahre-Schönheit"-Kampagne mit dem Bild der verständnisvollen, Selbstwert aufbauenden Psychotherapeutin. *Dove* weiß, dass Frauen heutzutage unter einen schier unmenschlichen Druck geraten. Wer dem Bild jugendlicher Schönheit nicht (mehr) genügt, sieht sich aussortiert. Dem aufklärerischen Mythos der Gesprächstherapie folgend, flüstert *Dove* den Frauen ein, dass sie sich nicht äußere Projektionen anhängen lassen sollen (zum Beispiel: mit sich unzufriedene Teenager), sondern stattdessen die eigene Schönheit und das eigenen Selbst entdecken sollen. Die Haltung „I am what I am" setzt die Besinnung auf eigene Kräfte und Potenziale frei. *Dove*-Kundinnen sprechen enthusiastisch über die „Frauenversteher"-Marke (vgl. Abb. 3).

Hautpflege
Hautreinigung
Haarpflege
Handpflege
Unsere Kampagnen
Magazin
Extras
Kontakt
Impressum
Dove
Immer noch keine Models, aber straffe Kurven!
So etwas gab's noch nie: Keine Models, sondern ECHTE Frauen in einer Werbung für Körperpflege-Produkte! Im letzten Jahr sorgte Dove mit einer völlig neuen Kampagne für jede Menge Gesprächsstoff - und positive Reaktionen.
Ganz schön straff, oder?
Lesen Sie hier alle Informationen über die Fortsetzung der erfolgreichen Kampagne! Mehr
Jede Haut ist schön!
Dove zeigt in seiner Werbe-Kampagne ECHTE Frauen statt makellose Stereotypen. Mehr

Quelle: Dove, 2007

Abbildung 3: *Kommunikativer Auftritt von Dove 2007*

In der Exekution verheddert sich diese Markenaussage allerdings bisweilen in störenden Doppelbotschaften: Die nackten 60-Jährigen, die auf Großflächenplakaten in aller Öffentlichkeit für „Pro Age“ werben, zeigen selbstbewusst, dass sie ihre Falten nicht stören. Andererseits kommt die Botschaft rüber, dass der Sexualisierungsdruck nicht aufhört: Auch sie müssen ihre Haut zur Schau stellen und zu Markte tragen. *Dove* bietet den Frauen kein vermittelndes Bild für reifes Älterwerden an, das jenseits von Sexualisierung stärker auf Erfahrung, Souveränität und Charakter beruht.

Base

Die Mobilfunkmarke folgt dem Mythos des Pionierdaseins. *Base*-Kunden telefonieren nicht traditionell mobil bzw. traditionell von festen Orten (Festnetz), sondern von einer neuen Basis aus, die imaginär zwischen fest und mobil angesiedelt ist. Denn *Base*-Kunden bilden eine eigene verschworene Netzgemeinde, die im Pionierneuland der *Base*-Flatrate unvergleichliche, neue Freiheiten erlangt hat. Dafür müssen sie wie die Pioniere auch Entbehrungen auf sich nehmen. Das Netz ist wie ein unbeschriebenes Blatt (siehe Machart der Anzeigen), man muss sein eigenes Telefon mitbringen (keine Handy-Subvention) und zahlt für fremde Netze besonders drauf.

Apple

Dieses Unternehmen hat in seiner Geschichte verschiedene Mythen angespielt. Der Computer der Wunderkinder („Think-Different“-Kampagne mit *Einstein*, *John Lennon*, *Picasso*) hat sich immer über die PCs für die Jedermanns erhoben. Mit *Apple* ist man auf dem Zug ins gelobte Land. Der Moses *Steve Jobs* führt die Macianer durch die Wüste Microsoft hin zur besseren Welt eines wirklich nutzerorientierten digitalen Lifestyles („iLife“). Die Neuprodukte, wie beispielsweise das „*iPhone*“, die er bei den heiligen *Apple*-Messen auspackt („*MacExpo*“), sind zugleich die goldenen Kälber, um die die Gemeinde herumtanzt.

4. Probleme und Grenzen des Einsatzes von Mythen und Grundbildern

Der Bezug auf Mythen ist keineswegs immer ein Erfolgsgarant für Marken – im Gegenteil. In der Praxis ist auch immer wieder zu beobachten, dass Grundbilder und symbolische Zusammenhänge, die sich durch die Exekution in die Markenwerbung einschleichen, ein gewissermaßen unkontrolliertes Eigenleben führen können. Die folgenden Beispiele aus *IKEA* Markenkampagnen sind der Grundlagenstudie „TV-Werbung – Vorbilder die wirken“ entnommen, die das *ifm* 2006 für die TV-Werbevermarkter *IP Deutschland* und *SevenOne Media* durchgeführt hat (vgl. Ziems, 2006).

Das zeigt das folgende Beispiel von *IKEA.* Diese Marke hat sich – zumindest in Deutschland – des Poltergeist-Mythos der 68er bedient und davon folgende Facetten aufgegriffen: die eingefahrenen spießigen Lebensumstände umstürzen, einen individuellen alternativen Lebensentwurf anstreben, aber schließlich auch mit der eigenen Gesetztheit und Verbürgerlichung hadern.

„Das etwas andere Möbelhaus“

In den 70er-Jahren probte *IKEA* den Aufstand gegen die gesetzte Gelsenkirchener-Barock- und Eiche-Rustikal-Welt der Elterngeneration. Statt Schrankwand kaufte man bei *IKEA* das leicht auf- und abbaubare Kiefernlattenregal – ein Symbol für den freien und ungebundenen Lebensstil. In der frühen *IKEA*-Werbung wurde der Aufstand mutig durch Kettensägenangriffe auf alte Sofas in Szene gesetzt.

„Entdecke die Möglichkeiten“

In den späten 80er- und frühen 90er-Jahren wurde der *IKEA*-Stil zum neuen bürgerlichen Einrichtungsleitbild. Doch damit entstand ein Problem: Wie weiterhin Individualismus und besondere Originalität behaupten, wenn man längst zum allgemeinen Mainstream geworden war? *IKEA* löste das Problem, indem es im Zeitgeist der trendversessenen Auskuppelkultur die ständige Stilrotation propagierte. Immer neue Accessoires, immer neue Stilzitate füllten die *IKEA*-Märkte und die *IKEA*-Wohnstuben der modernen Mittelschichten.

„Wohnst du noch oder lebst du schon?“

Seit einigen Jahren leidet *IKEA* mit den Gesetztheitserscheinungen der 68er-Generation mit. Mit den Jahren sind die *IKEA*-Einrichtungen immer gediegener geworden – schließlich entspricht das auch den Halt- und Aufstiegswünschen der Kunden. Aber was macht Ikea jetzt noch besonders? Was wird aus dem ursprünglichen Anspruch, unangepasst und anders zu sein? Der Markengeist von *IKEA* scheint in die Krise zu kommen. Das Poltern gerät zur Pose.

Ein „Apo“ genannter *IKEA*-Spot führt das eindringlich vor Augen: Man sieht eine heftig diskutierende Runde bürgerlich alternativer Rotweintrinker um die Küchentafel herum sitzen (vgl. Abb. 4). Plötzlich steht der Anführer voller Aufregung auf und poltert los: „Dann müssen wir eben wieder auf die Straße gehen.“ Schweigen bei den anderen. Der Blick auf die perfekt gestylte *IKEA*-Küche führt vor Augen, dass Besitzstandswahrung wichtiger ist als die Revolution. Mit einem „Obwohl, ... wir müssen das jetzt auch nicht überstürzen“ lenkt er ein. Der Geist des Umstürzens und Anders-Machens hat offenbar auch grundsätzlich an Auslegungskraft und Bedeutung in der Welt des Einrichtens verloren. Die Generation der Kinder der 68er hat keine Berührungsängste vor den eigenen Sehnsüchten nach dem behaglichen, bürgerlichen Zuhause. *IKEA* fragt sich deshalb, wie es die eigene Markengeschichte wieder erfinden kann – und welche Weiterentwicklungen vom Geist des Polterns aus möglich sind.

Quelle: IKEA, 2207
Abbildung 4: *Apo-TV-Spot von IKEA*

5. Ausblick: Was bringen die Konzepte Markengeist und Markenmythos für das Marketing?

Der vorliegende Beitrag ist nicht als Plädoyer zu verstehen, Marken in jedem Fall an Mythen zu knüpfen und sozusagen „auf Teufel komm raus" Marken zu mythologisieren. Grundtechniken der Markenführung wie *Targeting*, *Identifizierung von Benefits* und entsprechende *Positionierungsentwicklungen* sind selbstverständlich immer zu berücksichtigende Perspektiven (vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band). Die Analyse des Markenmythos kann dennoch zu einer gelungenen strategischen Markenführung beitragen. Einige der aufschlussreichen Hilfestellungen dabei sind:

- *Bessere Einschätzung, wie umfassend der Marke der Schritt vom markierten Produkt zur prägnanten Markenpersönlichkeit gelungen ist*

  Erfolgreiche Marken sind mehr als eine Ansammlung von differenzierenden Benefits oder trendigen Image-Attributen. Eine Marke gewinnt dann eine eigenständige Persönlichkeit, wenn sie mit einem prägnanten Bild oder einer prägnantem Metapher verbunden wird. Man denke in diesem Zusammenhang an Urmarken wie *Bärenmarke*, *Meister Proper* oder *Michelin*.

- *Genaueres Verständnis der implizit und explizit mitbewegten Bildsysteme in der Werbekommunikation*

  Die Bilder und Metaphern, mit denen Marken kommunizieren, sind nicht zufällig. Dass beispielsweise *Ferrero Rocher* mit Adligen wirbt oder *West* mit provokanten Typen, liegt im übergreifenden Mythos der Marken begründet. Für die Markenverantwortlichen ist es deshalb hilfreich, die Eignung von kreativen Werbeideen nicht allein auf Basis ihrer Impact-Stärke oder ihrem Unterhaltungswert zu beurteilen, sondern auf Basis der Passung zu dem übergreifenden Markenmythos.

- *Fundierte Bewertung des Vorbildcharakters der Marke für den Konsumalltag*

  Schließlich schärft die Kenntnis des Markenmythos den Blick dafür, welche Motive und Bedürfnisse durch das Produkt angesprochen werden. Die Marke *Landliebe* baut, wie verschiedene Studien des *ifm* gezeigt haben, zum Beispiel auf dem Mythos der Biedermeier-Romantik auf. Mit *Landliebe* fantasiert man sich in eine unkritische und nostalgische heile Welt hinein. Insofern vermittelt *Landliebe* Halt und Trost – nicht nur für Kinder, sondern gerade auch für Erwachsene. Die Kenntnis dieses Markenkerns verhindert Fehlschlüsse wie etwa den, aus *Landliebe* ein Bio-Produkt zu machen. *Landliebe* verfügt mit seiner ideellen naturromantischen Positionierung über einen ganz besonderen Hebel, während die Bio-Positionierung eher generisch ist, wie die Vielzahl der Bio-Handelsmarken zeigt.

Transfer-Box

- Haben wir in unserem Unternehmen einmal geprüft, welche Bedeutung Mythen zur Inszenierung unserer Marken zukommen kann?
- Setzen unsere Wettbewerber auf Mythen zur Markenführung?
- Welche Markenwerte zur Profilierung unserer Marken haben wir definiert?
- Welche Mythen könnten zur Profilierung unserer Marken im Wettbewerbsumfeld beitragen?
- Was können wir von Mythen-inszenierenden Marken wie *Red Bull*, *Bionade*, *Dove*, *Base* und *Apple* lernen?
- Welche Grenzen des Mythen-Einsatzes gilt es bei unseren Marken zu berücksichtigen?

Literatur

Barthes, R. (1974), Mythen des Alltags, Frankfurt, 1974

Bolz, N. (2002), Das konsumistische Manifest, Paderborn, 2002

Jacobi, J. (1977), Die Psychologie von C.G. Jung, Eine Einführung in das Gesamtwerk, Frankfurt, 1977

Melchers, C.B./Ziems, D. (1999), Morphologische Marktpsychologie, Köln – Freiburg, 1999

Ries, A./Trout, J. (1981), The Battle for your Mind, New York, 1981

Ries, A./Trout, J. (1993), The 22 Immutable Laws of Marketing, New York, 1993

Ziems, D. (2006), TV-Werbung – Vorbilder die wirken“, in: mediaspectrum, Mai 2006

Dirk Ziems
ist geschäftsführender Gesellschafter des ifm Wirkungen + Strategien, Köln, dem Gründungsinstitut der morphologischen Marktforschung. Nach dem Studium der Psychologie in Köln hat er 1992 seine berufliche Karriere als Projektleiter beim ifm begonnen, bei dem er 1997 zum Geschäftsführer und 2000 zum Gesellschafter berufen wurde. Am ifm hat er besonders die Internationalisierung des Instituts mit Gründung von Büros in USA und Australien vorangetrieben. Dirk Ziems hat inzwischen 15 Jahre Erfahrung bei der strategischen Beratung von Marken gesammelt. Schwerpunkt seiner Arbeit ist dabei die Erfassung des Alltags der Konsumenten und der Wirkungshintergründe von Produkten und Marken auf Basis der tiefenpsychologisch-beschreibenden Methodik der Morphologie. Zu den Themen Markenpsychologie und Markenführung hat er bereits zahlreiche Veröffentlichungen vorgelegt.

Teil II

Erfolgsparameter 2: Innovation

Marketing als Wachstumstreiber – Nur die kundenzentrierte Innovation zählt

Peter B. Lensker

1. Verliert das Marketing seine Führungsrolle?

Dem Marketing droht der Verlust seiner Führungsrolle. In Zeiten, in denen der Erfüllung kurzfristiger Finanz- und Wachstumsziele höchste Priorität beigemessen wird, steht das Marketing unter erheblichem Druck, seine Wirkung zu belegen. Schon heute wird dem Marketing in vielen Unternehmen nicht mehr die Führungsfunktion zugeschrieben – eher eine gleichberechtigte Funktion und zunehmend sogar nur eine verkaufsunterstützende Funktion (Meffert, 2006, S. 5; vgl. dazu auch die Beiträge von Müller sowie Feldmann/Grötzinger in diesem Band). 69 Prozent der Befragten wiesen im Jahr 2006 dem *Marketing* eine *verkaufsunterstützende Funktion* zu, 1999 lag die Zustimmung hier nur bei 27 Prozent. Anders ausgedrückt: Im Moment scheint das Marketing von der Rolle im Unternehmen her nach hinten durchgereicht zu werden. War in 1999 häufig noch der *Führungsanspruch des Marketing* „vom Markt her" akzeptiert, so ist die Bedeutung in 2006 häufig als Unterstützungsfunktion zurückgestuft.

Die Begründung liegt zum Teil in der mangelnden Vermittlung der Erfolge. Insbesondere Marketingerfolge im Bereich Image und Kundenbindung erfordern oft erhebliche Investitionen und wirken sich in der Regel erst mittel- und langfristig positiv auf das Geschäftsergebnis aus. Ein weiterer Grund liegt in der zunehmenden Spezialisierung innerhalb des Marketing. Konzepte wie Kundenbindung/CRM, Produktmanagement oder Markenführung spielen zunehmend ein Eigenleben in den Organisationsstrukturen der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund *muss das Marketing die Führungsrolle neu beweisen*. Dazu ist es unabdingbar aufzuzeigen, dass *im Marketing der Schlüssel für dauerhaftes Wachstum in Umsatz und Ertrag liegt*. Es gilt zu beantworten, was der zentrale Wachstumshebel ist und welches Marketinginstrument den Schlüssel zur Hebung der Wachstumspotenziale darstellen kann.

2. Gibt es einen zentralen Wachstumshebel?

Wachstumshebel sind nicht leicht zu definieren. Denn wir leben heute in einer Welt einer riesigen Auswahl von immer gleicher werdenden Dingen. *Die Wirtschaft entwickelt sich zu reibungsfreien Märkten*. Jedes am Wirtschaftsprozess beteiligte Unternehmen wird Zugang haben zu den gleichen Ressourcen, Methoden und Technologien. Alle Kunden jedoch, und darin liegt die Herausforderung, werden über *gigantische Wahlmöglichkeiten* verfügen (Ridderstrale/Nordström, 2000, S. 4-9). Zusätzlich verändern sich die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen schneller denn je. Wandel vollzieht sich heute nicht in kleinen Schritten, sondern oft exponentiell. Dieses erschwert die Anwendung herkömmlicher Denkmuster und Planungsmethoden. Oft baut sich ein neues Szenario nicht allmählich auf, sondern entsteht explosionsartig (Scott-Morgan et. al., 2001, S. 16-17).

Aus diesem Grund rückt das Thema *Innovation* immer stärker in den Managementfokus. Ziel ist ein immer schnellerer Rhythmus von Innovationen, um sich im intensiveren Wettbewerb zu behaupten. Unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck der Globalisierung stehend haben viele Unternehmen erkannt: *Die Kostenführerschaft ist verloren*. Aufstrebende Volkswirtschaften wie China, Indien und Länder Osteuropas können vieles gleich gut, nur viel billiger. Deshalb müssen inländische Unternehmen ihren *Kunden neue Mehrwerte anbieten*, sich *neue Wettbewerbsvorteile verschaffen*. Wachstumsziele können vielfach nur über Innovationen erreicht werden. *Innovation gilt als die treibende Kraft des Wachstums* (Bergermann et al., 2006, S. 77-90; vgl. auch Lang/Reich in diesem Band). Ein Unternehmen, das sich nicht stetig erneuert, veraltet heute schneller denn je. Stillstand ist schon Rückschritt, denn der Wettbewerb bewegt sich vorwärts. *„Nicht die Stärksten überleben oder die Intelligentesten, sondern die am meisten bereit zum Wandel sind" (Charles Darwin).*

3. Wie kann der Wachstumshebel Innovation aktiviert werden?

Nach einer BCG-Untersuchung unter 1070 Managern der großen Industriezweige im Jahr 2006 gehört das Thema *Innovation* für 72 Prozent der Befragten zu den *Top-3-Prioritäten der Unternehmensentwicklung* (Bergermann et al., 2006, S. 80-81). Für 40 Prozent hat das Thema Innovation Top-1-Priorität; 2005 lag dieser Wert noch bei 19 Prozent! Jedoch sind fast die Hälfte der Befragten unzufrieden mit den Resultaten ihrer Investitionen in das Thema Innovation. Kernproblem neben *langen Entwicklungszeiten* und *Koordinationsproblemen* ist insbesondere das *Herausfiltern der „richtigen Ideen".* Und damit verbunden das mangelnde Wis-

sen über die Kunden und die Schwächen im Marketing. Eine *GfK*-Studie stellte heraus, dass 67 Prozent der FMCG-Innovationen in Deutschland im ersten Jahr der Einführung scheitern (Fessel-GfK, 2006, S. 4-8). Nur 17 Prozent sind vom Start weg ein voller Erfolg. Das Fazit der *GfK* ist: *Wir haben nicht zu wenig Innovationen, es gibt nur zu wenig marktgerechte Innovationen*. 60 Prozent der Innovationen scheitern am Konzept, 53 Prozent bieten keinen echten wahrnehmbaren Kundennutzen.

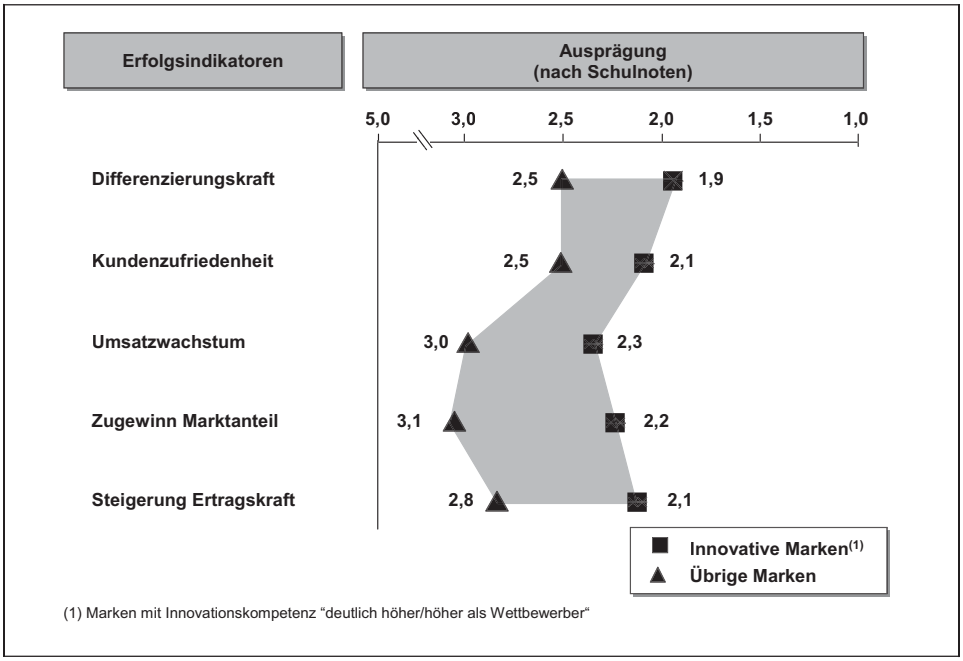
Innovation schafft nur Wachstum, wenn sie aus Kundensicht wahrnehmbar den Nutzen steigert. Es geht also nicht darum, alles technisch Mögliche umzusetzen, sondern genau zu verstehen, welche Veränderungen den größten Wert aus Kundensicht haben – ihm den größten zusätzlichen Nutzen bringen. Zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung ist es somit, einen *leistungsfähigen Filter* vorzuschalten, der aus der exponentiell wachsenden Zahl der Innovationsmöglichkeiten die relevanten herausfiltert und wahrnehmbar in einen besseren Kundennutzen umsetzt. Damit rückt die *Markenführung* in den Fokus, denn die Schlüsselrolle der Markenführung innerhalb des Marketing ist die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf einen differenzierenden Kundennutzen (Burmann/Meffert, 2005, S. 37-39; vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band). In diesem Punkt scheint somit Innovation stark mit dem Markenmanagement verwoben zu sein.

Leider verstehen viele Manager – gerade auch im Top-Management – das Thema Marke jedoch nicht so breit, sondern immer noch als kommunikationsgetriebene Disziplin von Werbeabteilungen. Deren Aufgabe sei es, einen guten Namen, ein schönes Logo zu schaffen und um die Produkte herum eine schöne emotionale Markenwelt aufzubauen (Lensker, 2004, S. 108-111; vgl. dazu auch Merkle/Kreutzer in diesem Band). Die Markenidentität, die glaubwürdige Integration des Marketing-Mix, die nach innen gerichtete Markenführung (vgl. Kreutzer in diesem Band) und vor allem auch das Thema Innovation bleiben bei diesem Verständnis auf der Stecke.

Die *identitätsorientierte Markenführung* interpretiert Marken dem gegenüber nicht nur als formales Zeichenbündel, sondern als „ganzheitliches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen“, das sich von andern Angeboten nachhaltig differenziert (Burmann/Meffert 2005, S. 38). Die Markenidentität kann sich jedoch nur dann differenzierend und positiv auf das Kaufverhalten auswirken, wenn das Markenversprechen durch alle Kontaktpunkte der Kunden mit der Marke auch eingehalten oder gar übertroffen wird. Diese Leistungsfähigkeit der Marke beruht auf ihren *Markenführungskompetenzen*. Sie repräsentieren solche Fähigkeiten der Organisation, die für eine erfolgreiche Gestaltung und Weiterentwicklung der Marke notwendig sind.

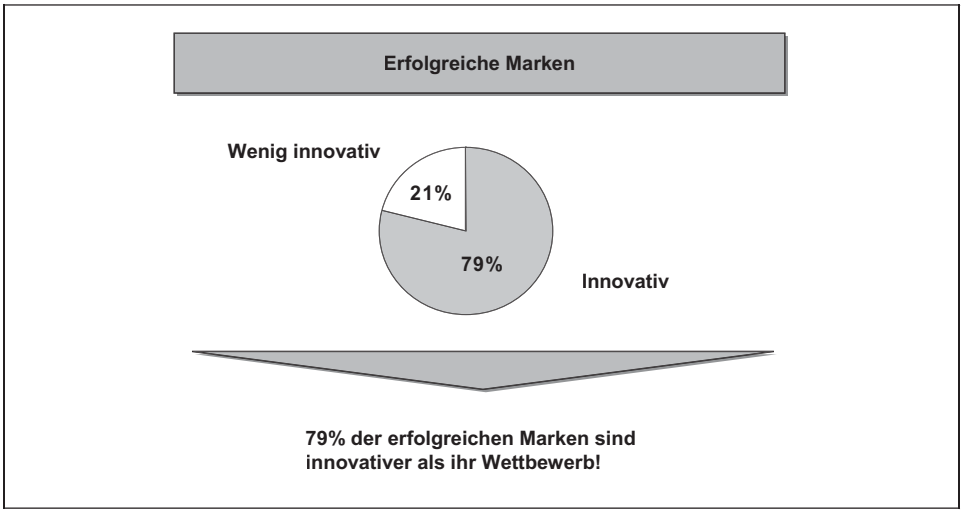
4. Ist Innovation eine Markenführungskompetenz?

Welche Rolle nimmt das Thema Innovation im Rahmen der Markenführungskompetenzen heute ein? Was unterscheidet erfolgreiche Marken von nicht-erfolgreichen Marken in diesem Punkt? *Überdurchschnittlich innovative Marken haben zufriedenere Kunden und differenzieren sich besser im Wettbewerb*. Das ist das Ergebnis eines Forschungsprojekts der *Keylens AG* in Kooperation mit dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen (Burmann et al., 2006, S. 477-478). Es werden nicht nur deutlich bessere Werte bei Kundenzufriedenheit und Differenzierungskraft erzielt, sondern insbesondere auch im Wachstum von Umsatz, Marktanteil und Ertrag (vgl. Abb. 1). Damit bestätigt die Studie den *großen Einfluss der Innovation auf das Wachstum und die Wettbewerbsstärke der Unternehmen*.



Quelle: Keylens-Studie Markenführungskompetenzen 2006
Abbildung 1: *Erfolgswirksamkeit Innovation (I)*

79 Prozent der erfolgreichen Marken sind innovativer als die Wettbewerber (vgl. Abb. 2). Im Gegensatz dazu haben es die Unternehmen mit weniger innovativen Marken schwer, im Markt zu bestehen und sich durchzusetzen. 60 Prozent dieser Unternehmen sind nur durchschnittlich oder wenig erfolgreich.

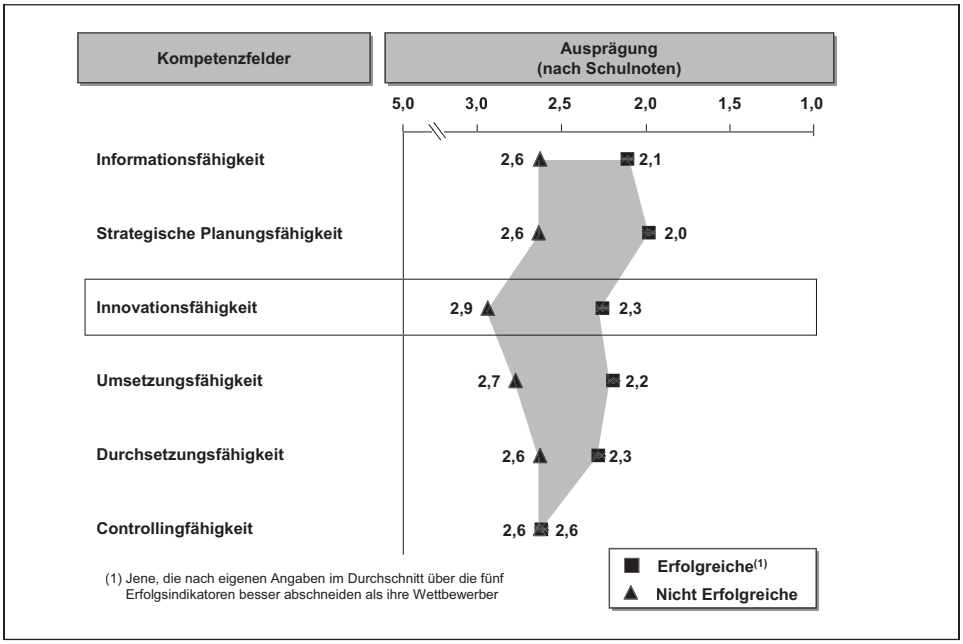


Quelle: Keylens-Studie Markenführungskompetenzen 2006
Abbildung 2: *Erfolgswirksamkeit Innovation (II)*

Informations-fähigkeit
Die Fähigkeit, markenrelevante Informationen der Unternehmensumwelt, insbesondere latente Entwicklungen, zu absorbieren.
Strategische Planungs-fähigkeit
Die Fähigkeit, Entscheidungen über die zielführende Gestaltung der Markenidentität zu treffen sowie grundlegende Verhaltenspläne zur identitätskonformen Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse zu entwickeln.
Innovations-fähigkeit
Die Fähigkeit, eine Markenidentität dauerhaft mit physisch-funktionalen und symbolischen Neuerungen anzureichern.
Umsetzungs-fähigkeit
Die Fähigkeit, das strategische Markenidentitätskonzept in konkrete, detaillierte Maßnahmen des Marketing-Mix umzusetzen.
Durchsetzungs-fähigkeit
Die Fähigkeit, bei allen Mitarbeitern und markenrelevanten externen Stakeholdern einer Marke “Brand Commitment“ und “Brand Citizenship Behaviour“ aufzubauen.
Controlling-fähigkeit
Die Fähigkeit der systematischen Aufbereitung von Führungs-informationen, der Ausrichtung der unternehmerischen Handlungen auf das Ergebnis sowie der Gestaltung und Abstimmung des Informations- und Planungssystems.

Quelle: Keylens-Studie Markenführungskompetenzen 2006
Abbildung 3: *Abgrenzung Markenführungskompetenzen*

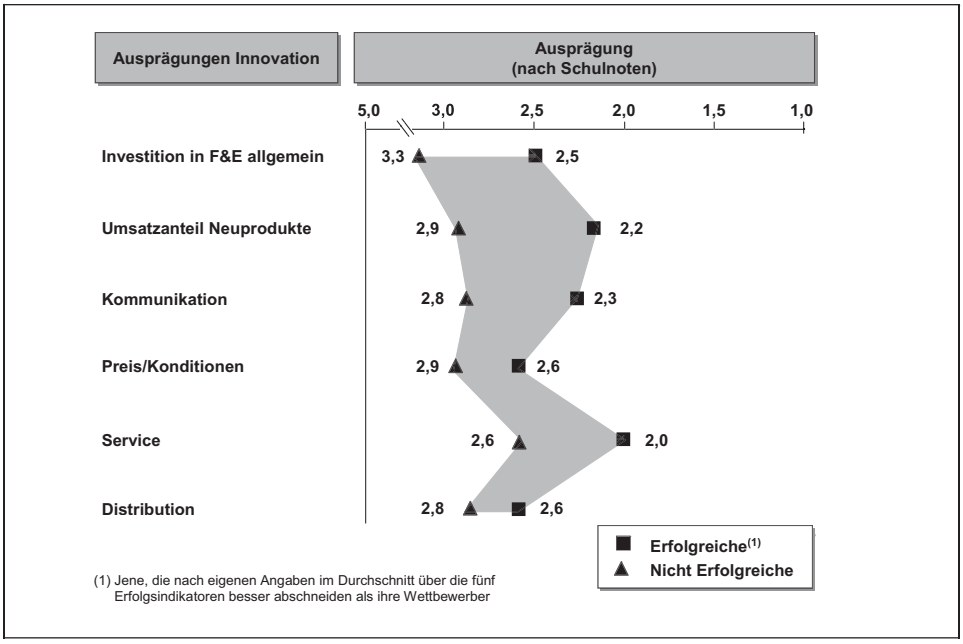
Doch welche Bedeutung hat die Innovationsfähigkeit als Kompetenzfeld der Markenführung? In der Studie wurden dazu acht Kompetenzfelder der Markenführung theoretisch hergeleitet und empirisch untersucht, inwiefern sich hier „erfolgreiche“ von „nicht-erfolgreichen“ Marken unterscheiden (vgl. Abb. 3). Dabei wurde die *Innovationsfähigkeit* als Kernkompetenz definiert, eine Markenidentität dauerhaft mit physisch-funktionalen und symbolischen Neuerungen anzureichern. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Innovationsfähigkeit neben der strategischen Planungskompetenz das wichtigste Kompetenzfeld der Markenführung darstellt. Die Unterschiede der erfolgreichen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Marken sind hier besonders hoch (vgl. Abb. 4). Deshalb ist die Innovationsfähigkeit als zentraler Erfolgsfaktor der Markenführung einzustufen.



Quelle: Keylens-Studie Markenführungskompetenzen 2006
Abbildung 4: *Erfolgswirksamkeit der Markenführungskompetenzen*

Erfolgreiche Marken investieren mehr in Forschung und Entwicklung und haben einen höheren Umsatzanteil mit Neuprodukten (vgl. Abb. 5). Neben der Produkt-Innovation ist vor allem die Service-Innovation maßgeblich. Auch verzeichnen diese Marken bessere Innovationswerte in den Bereichen Kommunikation, Preispolitik und Distribution. Marken, die mit Innovation erfolgreich sind, wissen viel über die Bedürfnisse ihrer Kunden und machen sich diese Informationen für ihre Markenentscheidungen zu Nutze. Folglich liegt der Fokus nicht nur einseitig auf Produkt-Innovationen, sondern auf *kundenzentrierten Innovationen* im gesamten Marketing-Mix, die insgesamt den Kundennutzen erhöhen. So kann beispielsweise auch eine innovative Kommunikationskampagne den symbolischen Nutzen einer Marke

deutlich steigern, wie das Beispiel *Jägermeister* im Konsumgüterbereich zeigt. Die Schaffung der Hirsche als Key Visual, die *Jägerettes* als Promotion-Event für Szene-Treffs und die *ROCK:LIGA* als eigene *Jägermeister*-Konzertreihe sind Beispiele für innovative Kampagnen zur konsequenten Verjüngung der vorher „leicht angestaubten" Marke.



Quelle: Keylens-Studie Markenführungskompetenzen 2006
Abbildung 5: *Ausprägungen von Innovation*

Überall dort, wo es einem Unternehmen in der Leistungserstellung und -pflege der Marke gelingt, durch besondere Fähigkeiten – über die andere Unternehmen nicht verfügen – einen Mehrwert für die Kunden zu generieren, entstehen Wettbewerbsvorteile. Diese können sich an jeder Stelle der Wertschöpfungskette einer Marke ergeben. Beginnend bei der Forschung und Entwicklung, über die strategische Planung und operative Umsetzung des Marketing-Mix, bis hin zur Führung der Mitarbeiter einer Marke (vgl. dazu auch Schauer in diesem Band). In all diesen Bereichen können und müssen Markenunternehmen kontinuierlich Innovationen platzieren – das ist das Ergebnis der Studie. Dabei erzeugt die *kundenzentrierte Innovation* einen Wandel mit Stabilität. Die Marke ist das Fundament, auf dem der Wandel gestaltet werden kann, und bietet gleichzeitig den Filter, durch den aus den unendlichen Innovationsmöglichkeiten die relevanten herausgefiltert werden können, die eine Steigerung des Nutzens aus Kundensicht begründen und damit gleichzeitig das Markenprofil und die Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb schärfen. Innovative und erfolgreiche Markenunternehmen schaffen die Quadratur des Kreises. Sind erfinden sich stets neu und bleiben dennoch in den Augen der Kunden in einer verlässlichen Kontinuität.

Jedoch ist hier noch viel zu tun! Auch die erfolgreichen Marken stufen sich im Kompetenzfeld Innovation im Vergleich zu den übrigen Kompetenzen als relativ schwach ein. Dies unterstreicht die teilweise noch ausbaufähige systematische Berücksichtigung in der Markenführung – auch bei den Erfolgreichen.

5. Was sind die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit?

Innovationsfähigkeit kommt nicht von selbst, ist als eigenes Kompetenzfeld spezifisch zu managen und bezieht – wie auch die übrigen Kompetenzfelder der Markenführung – das gesamte Unternehmen mit ein. So die Kernergebnisse der Studie. Doch was heißt das im Detail? Was sind die Grundregeln für das erfolgreiche Management von kundenzentrierter Innovation? Als Fazit der Studie lassen sich sieben Voraussetzungen für die Steigerung der Innovationsfähigkeit in der Praxis ableiten.

5.1 Permanentes Lernen wollen

Erfolgsbeispiel Douglas

> *Douglas* errichtet Premium-Filialen in besten Innenstadtlagen von kaufkräftigen Metropolen, darunter Moskau, Barcelona, Wien und Amsterdam. Nach modernen Raumkonzepten werden diese Filialen als üppige Lifestylewelten gestaltet. In ausgewählten Parfümerien werden Frisiersalons unter der Eigenmarke *„Douglas Hair"* etabliert, in denen auch Stylingberatung angeboten wird. Mit *„Douglas Spa"* erfolgt zusätzlich ein Angebot ganzheitlicher Entspannungsleistungen. Unter *douglas.de* wächst ein Online-Shopangebot, das neben Trendaccessoires wie Taschen, Caps und Gürtel auch Interior-Zubehör wie Kissen und Wäsche der Eigenmarke *„Douglas Dessous"*, gestaltet von Top-Designern, bereithält (Milewski, 2007, S. 110-112).

Unternehmen wie *Douglas* befinden sich in einem *permanenten Lernzustand*. Der Erfolg basiert darauf, dass die Mitarbeiter in diesen Unternehmen schneller und konsequenter lernen als andere: neue Kulturen, neue Branchen, neue Kundengruppen, neue Vertriebssysteme. Neue Situationen erfordern neue Fähigkeiten. Vor dreißig Jahren musste man eine neue Fähigkeit pro Jahr erwerben. Heute sind wir bei einer pro Tag. Morgen werden wir jede Stunde

etwas Neues lernen müssen. Fähigkeiten, wie etwa das Arbeiten in Netzwerken, gewinnen weiter an Bedeutung. 1960 musste sich ein normaler Manager während seines Lebens 25 Namen einprägen; heute dagegen müssen wir jeden Monat 25 neue Namen lernen. Morgen werden es 25 pro Woche sein (Ridderstrale/Nordström, 2000, S. 21).

Das geht nur in einer „*Kultur von Unbequemlichkeit*“, bei einer ständigen Suche nach Verbesserungen, neuen Wegen, neuen Möglichkeiten. Man darf nie vergessen, dass man niemals gut genug ist, wenn man so gut ist wie die meisten anderen. Unternehmen und Mitarbeiter müssen die Veränderung wollen: *Wünsche und Leidenschaft treiben die Veränderung voran*. Sie müssen die Bereitschaft und die Leidenschaft haben, die Grenzen der Komfortzone täglich zu überschreiten (vgl. zum Thema Passion Kreutzer in diesem Band).

5.2 Freiräume für Kreativität schaffen

Erfolgsbeispiel Galeria Kaufhof

> Mit *Galeria Gourmet* etablierte *Galeria Kaufhof* ein völlig neues Lebensmittel-Einkaufserlebnis in der Innenstadt. Unter dem Motto „Lust auf Genuss“ werden regelmäßig wechselnde internationale und regionale Lebensmittel-Spezialitäten in einer animierenden Einkaufsatmosphäre präsentiert. Entsprechend dem Bedürfnis der Zielkunden nach Qualität, Einzigartigkeit und Genuss differenziert sich dieser Ansatz stark vom preisorientierten Lebensmittelwettbewerb. Produkte werden exklusiv entwickelt, auf neue, kreative Art in Szene gesetzt und durch innovative Kommunikation – zum Teil unter Nutzung von Media-Partnerschaften – bekannt gemacht (vgl. zum Thema Innovative Marketing-Kooperationen Gutknecht sowie grundlegend auch Merkle in diesem Band).

Galeria Gourmet ist Kreativität pur. Alle Mitarbeiter leben täglich Kreativität. In den Kreativitätsseminaren von *Edward de Bono* sagen 90 Prozent der Manager, dass die Kreativität wichtig sei – und 80 Prozent sagen, das dafür in ihren eigenen Unternehmen wenig getan werde (de Bono, 1990, S. 12). *Kreativität muss gewollt sein*. Kreativität muss gefördert und durch das Management vorgelebt werden. Kreative Leistungen müssen nachvollziehbar anerkannt werden. Bei *3M* – mit rund 20 000 Patenten führend im Thema Innovation – haben die 60 000 Mitarbeiter die Möglichkeit, 15 Prozent der Arbeitszeit frei zu verwenden – in dieser Zeit sind sie freigestellt für Erfindungen.

Kreativität erfordert interdisziplinäre Teams mit verschiedenen Persönlichkeiten, Ausbildungen, Kulturen. *Kreativität erfordert Denken über Abteilungen und Strukturen hinweg*. Dazu gehört auch die Gestaltung der Arbeitsplätze: Eine inspirierende Umgebung fördert nachweisbar die Kreativität der Mitarbeiter.

Es ist in jeder Branche von Bedeutung, die Wichtigkeit des *Benchmarking als Kreativitätsmotor* zu verstehen. Richtiges Benchmarking bietet Unternehmen die Möglichkeit, nicht nur die *eigene Position zu verteidigen*, sondern vor allem *neue Geschäftschancen zu erkennen und erfolgreich umzusetzen*. Dabei geht es nicht darum, sich an der eigenen Branche zu orientieren, sondern sich weltweit Konzepte anzusehen, die vielleicht erst auf dem zweiten Blick vergleichbar sind. Warum sollte sich nicht ein deutscher Supermarkt mit einem Marktplatz in Indien beschäftigen? Kann nicht die Spielwarenindustrie Ansätze von *ZARA* und Co. übernehmen? Warum sollte nicht ein Maschinenbau-Unternehmen Profilierungsansätze aus dem Konsumgüterbereich, wie beispielsweise Produktdesign, interessant finden?

5.3 Kooperationen als Quelle für Innovation nutzen

Erfolgsbeispiel Procter & Gamble

> Jahrzehntelang war *P&G* stolz auf die eigene Forschung und Entwicklung. Dann sank die Erfolgsquote der Innovationen immer stärker. Eine Schlüsselrolle bei der Überwindung der Kreativitätskrise war die Öffnung nach außen. *P&G* hat Manager auf der ganzen Welt damit beauftragt, nach neuen Ideen zu suchen. Zudem gibt es mehrere Netzwerke, die Anregungen für Innovationen liefern oder bei der Lösung von Problemen während der Produktentwicklung helfen (vgl. auch Kreutzer/Merkle in diesem Band). Erfolg: Derzeit haben bei mehr als 35 Prozent der neuen Produkte Externe einen Beitrag geleistet, vor sechs Jahren waren es noch 15 Prozent (Huston/Sakkab, 2006, S. 22-23). Die Erfolgsquote der Innovationen hat sich dabei mehr als verdoppelt – bei gleichzeitig sinkendem Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz.

Erfolgreiche Innovatoren wie Procter & Gamble besitzen besondere Kompetenzen im Management von firmenübergreifenden Netzwerken und Partnerschaften. Dies führt in der Regel auch dazu, dass die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten eng mit den Partnerunternehmen verknüpft sind. Ein Beispiel hierfür ist auch die neue neue *Linie M* von *H&M* in Kooperation mit Popstar *Madonna*, wie auch die Kollektionen mit *Karl Lagerfeld* und *Viktor & Rolf*. Damit erreicht *H&M* die Ansprache der kaufkräftigen Klientel um die 30 Jahre, einen positiven Imagetransfer auf die Marke und eine nicht zu vernachlässigende hohe PR-Wirkung gleichermaßen.

Da *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken* eine besondere Rolle spielt, sind hierzu langfristiges Denken und Zuverlässigkeit unverzichtbar. Kontinuität in der Zusammenarbeit und Innovation in den Ergebnissen sind somit kein Widerspruch. Insbesondere aus der Überwindung der Grenzen zwischen Herstellern und Handelsunternehmen können sich neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln (vgl. dazu auch den Beitrag von Gutknecht in diesem Band). Zahlreiche erfolgreiche *Category-Management-Projekte* und auch die innovativen *vertikalen*

Vertriebskonzepte wie *Mango* und *ZARA* im Modehandel belegen dies. Ein gutes Beispiel für die intensive Kooperation ist der *Extra Future Store* in Rheinberg der *METRO Group*, in dem systematisch gemeinsam mit der Industrie Innovationen entwickelt und getestet werden (Körber, 2004, S. 32-34).

5.4 Latente Kundenbedürfnisse verstehen

Erfolgsbeispiel Dell

> Statt in langfristig angelegten Planungszyklen neue Produkte herzustellen und diese auf Lager zu legen, werden auf Kundenwunsch gefertigte Produkte erst dann hergestellt, wenn diese bestellt werden (Dell, 2003, S. 37-39). Die Website ist nach Kundengruppen und nicht nach Modellreihen der Hardware-Produkte aufgebaut. Über „Premier Pages" kann eine direkte Kopplung des Auftragseingangs mit dem Beschaffungsvorgang der Kunden erfolgen; dadurch vereinfacht sich der Bestellprozess deutlich.

Kern der kundenzentrierten Innovation bei Unternehmen wie *Dell* ist die *Vermeidung der Technologiefalle*. Technologie darf niemals das zentrale Mittel zum Anschub von Innovationen sein. Technologie allein ist kein primärer, ursprünglicher Grund für Erfolg oder Nichterfolg von Innovationen, sondern ein Beschleunigungsfaktor (Siegel, 1999, S. 14). Beispiel Internet: Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass das Internet die Geschäftswelt verändert, aber nur wenige wissen, wie sie mit dem Internet umgehen sollen. Sie setzen neue Formen des Marketing und neue Technologien ein, sie stellen ihre Kataloge ins Netz, sie setzen ein dot-com oder ein dot-de ans Ende ihres Namens und können trotz dieser Anstrengungen nur wenig Erfolg verzeichnen (etwa neckermann.de). Man sollte sich deshalb nicht auf die Technik, sondern auf die Menschen konzentrieren.

Die beste Quelle für das Verstehen der Kundenbedürfnisse ist das Erforschen des alltäglichen Verhaltens der Kunden. Dabei geht es um die *Entwicklung eines Gespürs für unausgesprochene „latente" Bedürfnisse*, die noch nicht explizit im Bewusstsein der Kunden vorhanden sind. Wichtig ist es, die *Kunden an den Anfang des Entwicklungsprozesse und nicht ans Ende zu stellen* (vgl. Lang/Reich in diesem Band). Eine *direkte Einbeziehung der Kunden in den Innovationsprozess* wird zum Beispiel schon über *Internet-Foren* realisiert. *VW* hat so den Markennamen für den neuen SUV bestimmt, *Lego* hat seinen neuen Spielzeug-Roboter durch eine Entwicklergruppe aus der Fan-Community entwickeln lassen (Campillo-Lundbeck, 2006, S. 8; vertiefend Kreutzer/Merkle in diesem Band).

Das Konsumentenverhalten bezogen auf Innovation gilt es zu erforschen. So unterscheiden sich zum Beispiel die *Euro-Socio-Styles* der *GfK* stark in ihrem Adoptionsverhalten bezüglich Innovationen (vgl. Lohmüller in diesem Band). In technologiegetriebenen Branchen gewinnt die Gefahr des „*Leapfrogging*" an Bedeutung (Steinbiß/Volkmann, 2007, S. 150-156). Hier-

bei überspringen Verbraucher nach der Manier des Bockspringens Produktgenerationen aus Angst vor veralteten Offerten. Dies ist besonders dann relevant, wenn das neue Produkt aus Kundensicht noch nicht ausgereift ist oder zu wenig zusätzlichen Nutzen im Vergleich zum Vorprodukt liefert.

5.5 In Kombinationen von Nutzenelementen denken

Erfolgsbeispiel Apple

> Seit der Markteinführung 2001 hat *Apple* 100 Millionen *iPods* verkauft. Den MP3-Player gab es schon Jahre vor dem *iPod*. Doch *Apple* hat erkannt, warum nur eine Minderheit auf einen digitalen Walkman umgestiegen war. Die MP3-Player, die bis dahin vertrieben wurden, waren entweder zu klobig oder zu klein, waren eher unansehnlich und ließen sich nur vom jeweiligen Entwickler bequem bedienen. Innovativ am *iPod* war weniger die Hardware, sondern der Wille, eine tragbare Computer-Festplatte mit der einfachstmöglichen Bedienung zu kombinieren. Die Touch-Wheel-Bedienung des *iPods* erlaubt es dem Hörer, mit einer Fingerbewegung durch lange Listen von Tausenden von Songs zu blättern. Trotz technischer Unzulänglichkeiten, wie etwa die wenig ausdauernden Batterien und die geringe Haltbarkeit, war und ist der Erfolgsfaktor des *iPod* die Freude, die man empfindet, wenn man ihn in den Händen hält.

Apple hat erkannt, dass Marken von den Konsumenten *als ganzheitliche Nutzenbündel* wahrgenommen werden, die sich von anderen Angeboten nachhaltig differenzieren (Burmann/Meffert, 2005, S. 34). Diese Nutzenbündel umfassen – wie bereits gezeigt – sowohl das *Produkt mit seinen physisch-funktionalen Merkmalen* als auch die *symbolischen Merkmale der Marke*. Zusätzlich kommen Kunden an vielen Punkten mit dem Unternehmen in Kontakt. Dabei machen sie jeweils Erfahrungen, die sie sich zu einem Gesamtbild „zusammenbauen". Das Kundenerlebnis wird von jedem Aspekt des Angebotes beeinflusst – der Qualität des Kundenservices, der Werbung, der Zuverlässigkeit der Produkte etc. Nur Unternehmen, die die Markenidentität über alle Kundenkontaktpunkte konsistent und positiv erlebbar machen, können erfolgreich im Wettbewerb bestehen.

Das Beispiel *iPod* zeigt, dass sich die besondere Qualität der kundenzentrierten Innovation aus der Kombination von mehreren Nutzenelementen ergibt. Physisch-funktional liegt der Nutzen des *iPod* nicht nur in der leichten Bedienbarkeit, sondern auch im einzigartigen Design. Symbolisch stellt der *iPod* als Lifestyle-Produkte die eigene Persönlichkeit positiv dar und bietet insgesamt das gute Gefühl eines sinnlichen Erlebnisses.

Ein anderes Beispiel für die Kombination von verschiedenen Nutzenelementen ist *Xerox*. *Xerox* steigert den Nutzwert pro Kunde durch das Schnüren von Angebotsbündeln. Angeboten werden nicht nur Kopiergeräte, sondern auch Kopierpapier und Wartungsverträge. Die

Abrechnung erfolgt über den im Kopierer eingebauten Zähler. Über die daraus resultierenden permanenten Kundenkontakte sind Unternehmen wie *Xerox* im B2B-Bereich erste Wahl bei Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen (Meyer/Schwager, 2007, S. 62).

5.6 Den Innovationsprozess systematisch managen

Erfolgsbeispiel Hugo Boss

> Die größten Wachstumsfelder für *Hugo Boss* sind Damenoberbekleidung, Accessoires und Schuhe sowie die eigenen Retail-Aktivitäten. Aktuell werden durch *Boss* 210 Stores und Markenflächen in 16 Ländern selbst betrieben. Wachstumserfolge erzielt *Boss* auch mit Lizenzprodukten: Brillen, Duft/Pflege und Uhren. Zwei neue Brillenkollektionen kamen in 2006 auf den Markt, ebenso wie der Damenduft *Femme by Boss*. Ab Sommer 2007 wird das Angebot durch hochwertigen Modeschmuck ergänzt; hierzu wurde ein Lizenzvertrag mit der *Swarovski*-Gruppe abgeschlossen. Ab 2008 ist ein Sortimentausbau um eine Mädchen-Mode-Kollektion geplant – ergänzend zu der seit drei Jahren bestehenden Jungen-Kollektion.

Wahre Innovationskraft zeigt sich nicht in singulären Erfindungen einzelner genialer Menschen, sondern vielmehr darin – so zeigt das Beispiel *Hugo Boss* –, dass Innovation als Prozess verstanden wird, der die gesamte Organisation einbezieht. Dieser beschreibt den idealtypischen Ablauf von der Entstehung der Idee bis hin zur Verfügbarkeit der Innovation für den Kunden. Gemäß der klassischen *Drei-Phasen-Einteilung* kann der Innovationsprozess in die *Ideengenerierung als kreative Phase*, *Ideenauswahl als Entscheidungsphase* und *Ideenverwirklichung als Umsetzungsphase* unterteilt werden. Eine Idee muss dabei in jeder Phase bestimmte Kriterien erfüllen, damit aus einer Vielzahl von ursprünglichen Ansätzen und Ideen diejenigen selektiert werden, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt den größten Erfolg versprechen. Der Innovationsprozess koordiniert dabei alle beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter, vor allem F&E, Marketing, Vertrieb und führt damit zu der notwendigen Know-how-Vernetzung. Nur so kann ein Unternehmen wie *Hugo Boss* derartig viele Neuheiten gleichzeitig erfolgreich anschieben und umsetzen. Zwischenzeitliche Fehlentwicklungen – wie anfangs bei *Boss Woman* – können schnell und zielgerichtet erkannt und angepasst werden.

Welche Bedeutung hat dabei das Controlling? Obwohl die Studie generell einen eher geringen Einfluss des Controlling auf den Markenerfolg nachgewiesen hat, sind dennoch dem Controlling im Rahmen des Innovationsprozesses zwei sehr wichtige Rollen zuzuweisen. Auf der operativen Ebene ist der *Erfolg der Markteinführung systematisch zu begleiten*, um schnell Anpassungsmaßnahmen einleiten zu können. Auf der strategischen Ebene gilt es zusätzlich, regelmäßig das *Innovationsklima im Unternehmen im Vergleich zur Branche zu messen*. Hier kommt es besonders auf den Innovationsfortschritt und die Wirkung auf den Unternehmenserfolg an.

5.7 Erfolgreiche Umsetzung als Messlatte

Erfolgsbeispiel ZARA

> *ZARA* hält permanent in jeder Filiale nicht nur fest, welche Produkte sich verkaufen, sondern auch, wann, wie und warum sie verkauft werden. Modeberaterinnen ergänzen *Informationen über die aktuellen Vorlieben der Kundschaft*. Diese Informationen werden zentral von den Verantwortlichen für die Produktion analysiert und für die neuen Entwürfe ausgewertet. Zwischen den Beobachtungen vor Ort und der Auslieferung neuer Kleidungsstücke vergeht ein Zeitraum von nur vier Wochen. Globale Kommunikation ist die Voraussetzung für die Reaktionsfähigkeit von *ZARA* – aber der Schlüssel für den Erfolg liegt letztendlich in dem Vertrauen gegenüber den Beschäftigten und deren eigenverantwortlichem Handeln.

Innovationen können nur dann differenzierend und positiv auf das Kaufverhalten wirken, wenn das erweiterte oder neue Nutzenversprechen nicht nur durch das Angebot, sondern auch durch das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter eingelöst wird. Damit ist das Thema *Durchsetzung der Innovationen* angesprochen. Die Mitarbeiter sind für die Innovationen zu begeistern, und es ist sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter weiß, welchen Beitrag er zur Erreichung der Innovationsziele beitragen kann und soll – und dies entsprechend seiner individuellen Talente und Stärken (vgl. zu Passion als Erfolgsfaktor Kreutzer in diesem Band).

Entscheidend für den Erfolg von Innovationen ist, dass sie implementierbar sind, das heißt, dass sie von Mitarbeitern vermarktet werden können, sodass der Kunde die Verbesserungen erlebt – und das dauerhaft und in einer gleichmäßigen Qualität. *Umsetzungskompetenz* besitzt somit einen hohen Stellenwert bei Innovationen, was auch durch die Studie belegt wird (vgl. dazu auch die *Execution-Excellence* bei Kreutzer/Merkle). Es konnte nämlich eine Gruppe von innovativen Marken identifiziert werden, die nicht die gewünschte Ertragskraft erzielte. Dies waren die Unternehmen mit großen Defiziten in der kundenorientierten Umsetzung und internen Durchsetzung der Innovationen.

Bei der Execution steht die konsistente Anpassung der einzelnen Elemente des Marketing-Mix im Mittelpunkt. Entscheidend ist die *überzeugende Erlebbarmachung der Innovation* dem Kunden gegenüber in allen Kontaktpunkten mit der Marke. Der zusätzliche Nutzen ist verständlich zu machen in der Sprache und Denkweise des Kunden und nicht in technischen Begriffen. Was versteht der Kunde eher? „Der Schreibtischstuhl ist ergonomisch geformt nach DIN 2813“ oder „Der Schreibtischstuhl ist besonders bequem – Sie werden abends bestimmt keine Rückenschmerzen mehr haben“.

6. Was bedeutet das für das Marketing der Zukunft?

Eine erfolgreiche Strategie in zunehmend dynamischen Märkten kann heute nicht mehr alleine darin bestehen, ein einzigartiges Markenversprechen mit hohem Kundennutzen abzusichern. Die erfolgreichen Unternehmen zeichnen sich vielmehr – das ist das Ergebnis unserer Studie – durch eine systematische und fortlaufend aus Kundensicht verbesserte Leistung aus. Bei diesen Unternehmen stärkt die Innovation permanent die Markendifferenzierung. Ein Unternehmen, das nicht permanent danach strebt, neue Positionen in seinem Geschäft zu entdecken und zu besetzen, ermuntert die Konkurrenten, genau dieses zu tun. Es geht also nicht um einen einmaligen Kundennutzen, sondern um einen *kontinuierlichen Prozess permanenter Steigerung des Kundennutzens als Weg zur Wachstumsgenerierung*.

> *„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein".*
>
> *Philip Rosenthal*

Dieses Zitat verdeutlicht, dass innovative Strategien überlebenswichtig sind. Entscheidend ist nicht das „neu", sondern das „besser". Nur die kundenzentrierte Innovation hat einen dauerhaften Effekt zur Erreichung der Wachstumsziele in Umsatz und Ertrag. Deshalb kommt dem Marketing und insbesondere der Markenführung hier eine Schlüsselrolle zu. Kann das Marketing diese Herausforderung erfüllen, sind die Weichen für eine Stärkung der Rolle im Rahmen der Unternehmensführung gestellt.

Voraussetzung ist jedoch eine veränderte Denkweise im Marketing. Das traditionelle Marketing-Denken wird immer noch dominiert durch die Feinsegmentierung und Ausschöpfung bereits bestehender Märkte und Leistungen. Die neue Rolle als Wachstumstreiber erfordert ein zusätzliches *laterales Marketing-Denken.* Das Marketing in der Rolle als Wachstumstreiber muss mit der Kundenbrille quer zu vorhandenen Märkten und Leistungen denken und damit die Basis für Innovationen legen. „Wer sich auf (bisher) ausgeklammerte Bedürfnisse, Zielgruppen, Verwendungszwecke, Situationen und Produkteigenschaften besinnt, wird mit erfrischend neuen Einfällen belohnt". So argumentieren Kotler/de Bes (2005, S. 96) die dafür eintreten, sich den Markt nicht nur als feste Größe vorzustellen, sondern mit ihm zu spielen, um durch eine Neustrukturierung neue Märkte und Leistungen zu erzeugen, die die Kunden nicht nur zufrieden stellen, sondern begeistern. Dem Marketing kommt hier die Schlüsselrolle zu.

Transfer-Box

- Mögen Sie Menschen, die Sie nachdenklich machen? Haben Sie Kollegen, von denen Sie etwas lernen können?
- Haben Sie manchmal unkonventionelle Ideen? Ist es für Sie normal, über neue Ideen nachzudenken?
- Sind Sie bereit, für neue Ideen auch gegen Widerstände anzukämpfen?
- Ist die Unternehmensführung „Sponsor für Innovationen"? Belohnt sie Mitarbeiter für Ideen, die das Unternehmen weiterbringen?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen „kreative Freiräume"? Gibt es spezielle Angebote, die die Kreativität der Mitarbeiter fördern?
- Bekennt sich Ihr Unternehmen dazu, dass Mitarbeiter auch Fehler machen dürfen?
- Gehören Abteilungen, die immer wieder mit neuen Ideen überraschen, in Ihrem Unternehmen zur Regel oder zur Ausnahme?
- Wie reagieren Kollegen auf neue Ideen: eher positiv oder negativ? Gibt es bei Ihnen „Seilschaften von Bewahrern", die Mitarbeiter mit neuen Ideen ausbooten?
- Werden regelmäßig Workshops mit Kunden und Lieferanten durchgeführt, um neue latente Kundenbedürfnisse zu ermitteln?
- Welche Filtermechanismen gibt es in Ihrem Unternehmen, um die richtigen Innovationsideen zu selektieren?
- Ist in Ihrem Unternehmen tatsächlich ein gelebter Prozess eingeleitet, um den einzigartigen Kundennutzen Ihrer Marke systematisch und fortlaufend weiterzuentwickeln?

Literatur

Bauer, H.H./Albrecht, C.-M./Kühnl, Ch. (2006), Aspekte der Einführungsstrategie als Erfolgsfaktoren der Produktinnovation, Eine qualitative Studie, Wissenschaftliche Arbeitspapiere Nr. W 109, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim 2006

Bergermann, M./Pecher, U./Seiwert, M. (2006), Unternehmen+Märkte Kreativität, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40, 2.10.2006, S. 77-90

Burmann, Chr./Blinda, L./Lensker, P. (2006), Markenführungskompetenzen und Markenerfolg, in: Burmann, Chr./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hrsg. 2006), Strategisches Kompetenz-Management – Denkanstöße und neue Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 475-503

Burmann, Chr./Meffert H. (2006), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert H./Burmann Chr./Koers M. (Hrsg. 2006), Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 32-72

Campillo-Lundbeck, S. (2006), Kritiker und Entwickler gesucht, in: Horizont, 43/2006, S. 8

De Bono, E. (1990), Laterales Denken. Ein Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven, Düsseldorf/Wien 1990

Dell, M. (2003), Direkt von Dell. Die Erfolgsstrategie eines Branchenrevolutionärs, München/Zürich 2003

Fessel-GfK, Consumer Tracking, GfK Consumer Scan Innovation Day, Dokumentation, Nürnberg, 24. Mai 2006, S. 3-25

HOMMERICH, B./MAUS, M./CREUSEN, U. (1994), Die Chance Innovation, Wiesbaden 1994
HUSTON, L./SAKKAB, N. (2006), Wie Procter & Gamble zu neuer Kreativität fand, in: Harvard Business Manager, August 2006, S. 20-31
KEYSERLINGK, A. VON/WILLE, K. (2006), Neues Wachstum, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. August 2006, S. 12
KÖRBER, H.-J. (2004), Handelsunternehmen im Aufbruch zu neuen Märkten – Strategische Erfolgsfaktoren aus Sicht der METRO Group, in: Internationalisierung von Vertrieb und Handel, Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg. 2004), Frankfurt/Main 2004, S. 21-41
KOTLER, PH./DE BES, T. (2005), Laterales Marketing für echte Innovationen, Frankfurt/New York 2005
LABRIOLA, F./NIPPA, M. (2005), Das Timing muss stimmen, in: Harvard Business Manager, Dezember 2005, S. 56-66
LENSKER, P. (2004), Kommunikation macht noch keine Marke, in: absatzwirtschaft, 11/2004, S. 108-111
MEFFERT, H. (2006), Stellenwert und Perspektiven des Marketing, Empirische Befunde aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Münster 2006
MEYER, CH./SCHWAGER, A. (2007), Das Kundenerlebnis verbessern, in: Harvard Business Manager, April 2007, S. 58-73
MILEWSKI, M. (2007), Douglas setzt auf Wellness und Beauty, in: absatzwirtschaft, Marken 2007, S. 110-112
MÜLLER, J. (2007), H&Ms schicke Schwester, in: TextilWirtschaft, 11/2007, S. 22-25
PETERS, T. (1998), Der Innovationskreis: ohne Wandel kein Wachstum – wer abbaut, verliert, Düsseldorf 1998
RIDDERSTRALE, J./NORDSTROM, K. (2000), Funky business. Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, München 2000
SCOTT-MORGAN, P./HOVING, E./SMIT, H./VAN DER SLOT, A. (2001), Stabilität durch Wandel, Frankfurt/New York 2001
SIEGEL, D. (1999), Futurize Your Enterprise. Business Strategy in the Age of the e-Customer, Chichester 1999
STEINBIß, K./VOLKMANN, M. (2007), Achtung Bockspringer!, in absatzwirtschaft, Marken 2007, S. 150-156

Dr. Peter B. Lensker
ist Mitgründer und Managing Partner der Keylens AG, die Strategieberatung für marktorientierte Unternehmensführung mit Büros in Düsseldorf und München sowie eigenem Forschungszentrum an der Universität Bremen. Nach Promotion bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert über die „Verknüpfung von Strategieplanung und -umsetzung“ sowie mehrjähriger Tätigkeit als Strategieberater war er innerhalb des Metro-Konzerns und bei OBI auf Leitungsebene für Marketing und Vertrieb verantwortlich tätig. Dr. Lensker ist Lehrbeauftragter für marktorientierte Unternehmensführung an internationalen Hochschulen sowie Referent bei Konferenzen von führenden Unternehmen der Handels- und Konsumgüterindustrie.

„Outside in“ – Die erfolgreiche Integration von Endkunden in den Innovationsprozess

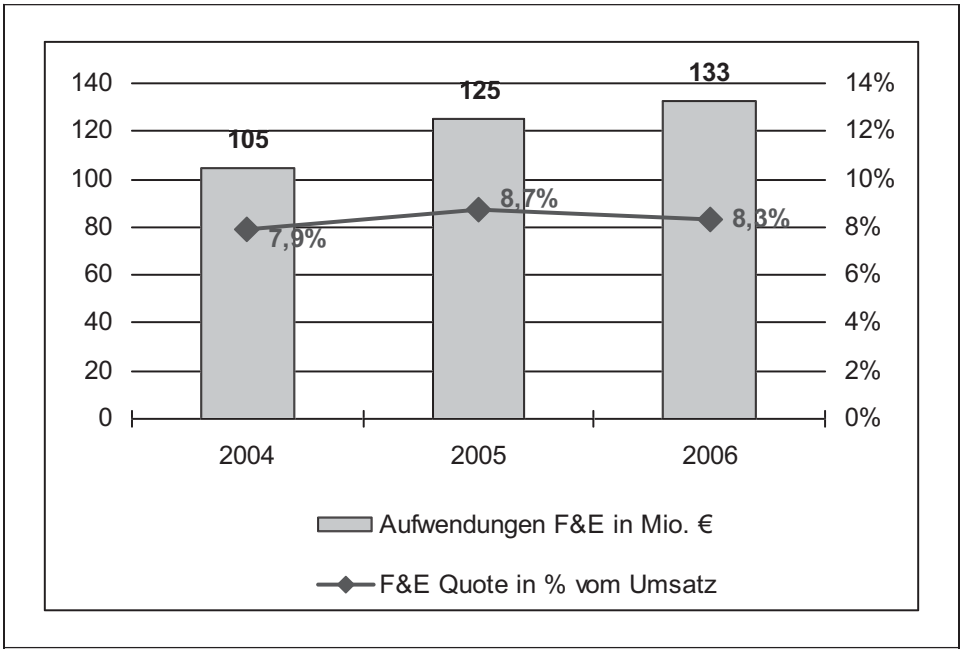
Alexander Lang/Susanne Reich

1. Alarmierende Flop-Raten und vergeudete Entwicklungskosten

Weit über *50 Prozent aller Produktinnovationen enden als Flops* (Cooper, 1993). Auf der einen Seite ist diese Erkenntnis weder für Forscher noch für die betrieblichen F&E-Abteilungen neu, auf der anderen Seite wird wenig unternommen, um die Flop-Rate aus strategischer Sicht systematisch zu reduzieren. Um das mit Innovationen einhergehende Risiko zu minimieren, bezieht die *Webasto AG*, einer der weltweit führenden Automobilzulieferer im Bereich Dach- und Heizsysteme, die *Endkunden als echte Entwicklungspartner* in den Innovationsprozess mit ein. Die Zusammenarbeit reicht derzeit vom einfachen Endkunden-Input in Form *klassischer Marktforschung* bis zur *Integration in Form von Lead-User-Workshops* und wird zukünftig auch *Internet Communities* beinhalten (vgl. hierzu auch Kreutzer/Merkle in diesem Band). *Open Source* heißt das Stichwort. Aber ist das so einfach?

Um sich dem Sachverhalt zu nähern und die Frage zu beantworten, ist es notwendig, die Problemstellung globaler zu betrachten und dann am konkreten Beispiel zu bewerten, bevor man allgemeingültige Aussagen treffen kann. Insbesondere vor dem Hintergrund des immer härteren Wettbewerbs und des wachsenden Kostendrucks sehen viele deutsche Unternehmen in der *Positionierung als Innovationsführer* die Chance auf einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und einer gesicherten Stellung im Weltmarkt. So sieht auch *Webasto* einen deutlichen Wettbewerbsvorteil in der Entwicklung und Herstellung von hoch innovativen Produkten (vgl. Webasto, 2005). Hierbei handelt es sich vor allem um Dach- und Thermosysteme für die Automobilindustrie. Hervorgehoben seien hier neben den etwa 50 Prozent Weltmarktanteil am klassischen Schiebedachgeschäft, die Cabrio-Verdecksysteme des *Smart*, des *Mini* oder die Großdächer der *E-* und *S-Klasse* sowie die sehr traditionsreiche Standheizungssparte mit einem Weltmarktanteil von etwa 75 Prozent im PKW-Bereich. Die Positionierung als Innovationsführer bringt jedoch einen sehr hohen Entwicklungsaufwand mit sich. So werden bei

Webasto in letzter Zeit zwar deutliche Maßnahmen zur Senkung der F&E-Kosten durchgeführt, wobei sich der F&E-Anteil am Umsatz, wie in Abbildung 1 dargestellt, derzeit immer noch um 8 Prozent bewegt.

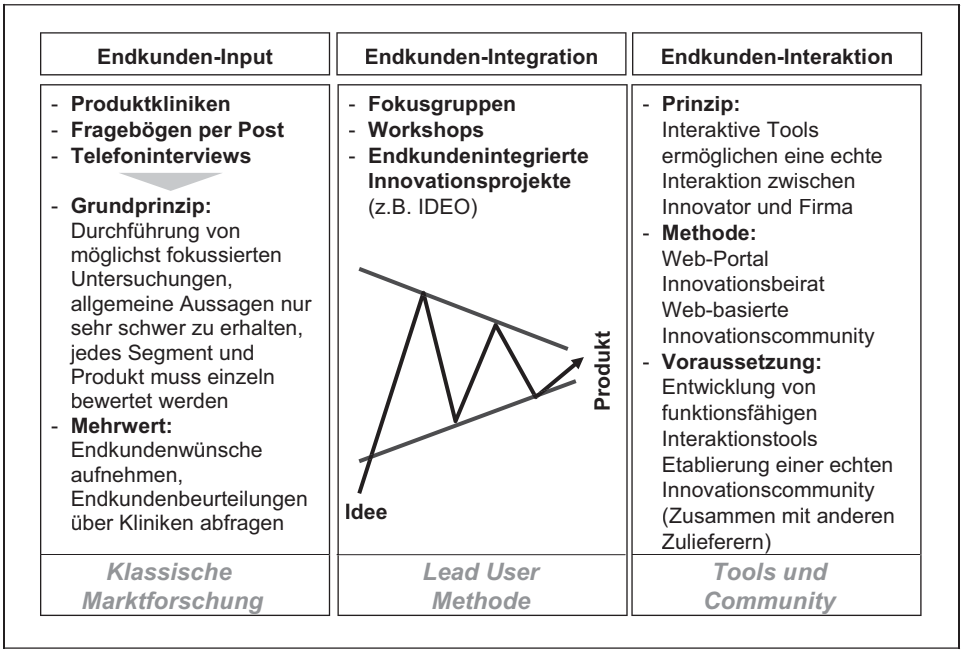


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Webasto F&E-Aufwendungen 2004 – 2006*

Unhabhängig davon, wie hoch die Entwicklungsquote ist: Eine Garantie für den Erfolg der entwickelten Produkte gibt es nie! So hat *Webasto*, ebenso wie andere Firmen, erfolgreichere und weniger erfolgreiche Produkte. 2001 war das von *Webasto* entwickelte und produzierte Cabrio-Verdecksystem des *Smart* Teil des damals meistverkauften Cabrios in Deutschland. Auf der anderen Seite könnte sich der Käufer eines *Fiat Stilo* für ein Lamellen-Glasdach analog der *A-Klasse* entscheiden; leider tut er das nicht sehr häufig. Woran mag das liegen?

Als Anbieter von vorwiegend Sonderausstattungen steht *Webasto* vor der besonderen Aufgabe, dass die Endkunden im stark subjektiven Kaufentscheidungsprozess vom Produktnutzen vollständig überzeugt werden müssen. Der zentrale Punkt des Kaufprozesses der Endkunden besteht also im Trade-off zwischen Preis und Mehrwert, der sich über die endkundenrelevanten Produkteigenschaften definiert. Da der Preis üblicherweise relativ fix und in jedem Fall vom Automobilhersteller bestimmt ist, kann sich das klassische Schiebedach beispielsweise nur gegen die zunehmende Flut neuer Sonderausstattungen behaupten, wenn deren *endkundenrelevante Eigenschaften* den Preis rechtfertigen. Hierin liegt nun die Aufgabe. Die endkundenrelevanten Eigenschaften müssen definiert und die entsprechenden endkundenorien-

tierten Produkte gemeinsam mit dem Automobilhersteller entwickelt werden. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe fällt den Endkunden eine entscheidende Rolle zu. Hier gibt es ganz unterschiedliche Intensitätsstufen der Zusammenarbeit zwischen diesen und den betrieblichen Entwicklungsabteilungen (vgl. Abb. 2). Der traditionelle Fall ist die *klassische Marktforschung*. Der Endkunde gibt Input zu einem bestehenden Prototypen, einer Produkt-Idee oder einem Vorschlag, die alle bereits realisiert oder existent sind; es geht um das Bewerten und Beurteilen. Die zweite Stufe ist dann die *Endkunden-Integration*. Hier wird gemeinsam mit Endkunden in Ideenworkshops über Bedürfnisse diskutiert, und daraus werden neue Lösungskonzepte abgeleitet. In der dritten Stufe, der *Interaktion mit den Endkunden*, werden zum Beispiel in virtuellen Communities neue Ideen kreiert oder technische Problemstellungen gelöst (vgl. weiterführend auch Santner/Kuhfuß in diesem Band).


Endkunden-Input
- Produktkliniken
- Fragebögen per Post
- Telefoninterviews
- Grundprinzip: Durchführung von möglichst fokussierten Untersuchungen, allgemeine Aussagen nur sehr schwer zu erhalten, jedes Segment und Produkt muss einzeln bewertet werden
- Mehrwert: Endkundenwünsche aufnehmen, Endkundenbeurteilungen über Kliniken abfragen
Klassische Marktforschung
Endkunden-Integration
- Fokusgruppen
- Workshops
- Endkundenintegrierte Innovationsprojekte (z.B. IDEO)
Idee
Produkt
Lead User Methode
Endkunden-Interaktion
- Prinzip: Interaktive Tools ermöglichen eine echte Interaktion zwischen Innovator und Firma
- Methode: Web-Portal Innovationsbeirat Web-basierte Innovationscommunity
- Voraussetzung: Entwicklung von funktionsfähigen Interaktionstools Etablierung einer echten Innovationscommunity (Zusammen mit anderen Zulieferern)
Tools und Community

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: *Stufen der Endkunden-Integration in den Innovationsprozess*

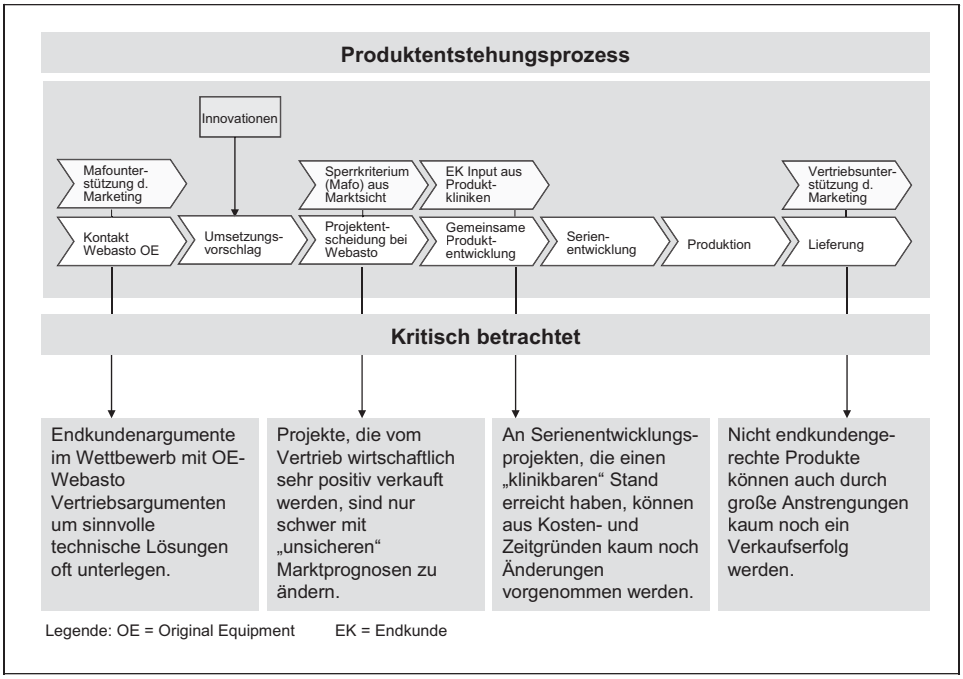
2. Endkunden-Input durch die klassische Marktforschung

Um nicht ausschließlich auf die Rahmenbedingungen seitens der Automobilhersteller angewiesen zu sein, führt *Webasto* schon seit langem eigenständige Marktforschungsmaßnahmen durch. Endkunden werden zu bestehenden Produktkonzepten befragt, gegebenenfalls werden Konzepte für Anpassungen formuliert. Diese klassischen Marktforschungsaktivitäten können, je nach verwendeter Methodik und zugrunde liegender Fragestellung, in folgende Kategorien gegliedert werden:

- In *Fokusgruppen* werden Lösungsansätze mit Endkunden diskutiert, telefonisch oder schriftlich werden Endkunden mit Hilfe von Fragebögen über neue Produktkonzepte oder Preisbereitschaften befragt.
- In repräsentativen *Face-to-Face-Befragungen* geben Endkunden über die Image- und Bekanntheitswerte der Marke *Webasto* Auskunft.
- Original Equipment (OE)-Händler werden regelmäßig besucht und verdeckte Testkäufe oder offizielle Händlerbefragungen durchgeführt.
- Einer der wichtigsten Bausteine im Bereich der klassischen Marktforschung sind die in regelmäßigen Abständen durchgeführten *Produktkliniken*. Hier werden bis zu 100 Testpersonen an Prototypen zu bestehenden Produktkonzepten befragt.

Seit der Einführung einer *proprietären Endkundendatenbank* auf *Siebel*-Basis bei *Webasto* ist die Durchführung dieser Maßnahmen deutlich kostengünstiger und zeitlich flexibler möglich. Innerhalb der Datenbank sind 10 000 Endkundenprofile mit Merkmalen wie Einkommen, Familienstand, Fahrzeugtypen oder Freizeitaktivitäten hinterlegt. Alle Testpersonen haben dabei der Eintragung in die Datenbank zugestimmt, wodurch Marktforschungsaktivitäten in diesem Bereich eine Rücklaufquote von 85 bis 95 Prozent aufweisen. Generell haben wir, bis auf einige Spezialtätigkeiten wie die Moderation von Fokusgruppen oder den Massenversand von Fragebögen, viele Projektaufgaben nach und nach wieder ins Haus zurückgeholt. Wir haben damit Know-how, das für das Unternehmen zukünftig noch wichtiger werden wird, ganz bewusst im Bereich Marketing aufgebaut und nicht zuletzt die Kosten externer Beratungsleistung dadurch deutlich reduzieren können. Allerdings ist derartige klassische Marktforschung nur sinnvoll, wenn mit Hilfe der Ergebnisse auch Produkteigenschaften verändert werden können. Die in Abbildung 3 schematisch dargestellte *Wertschöpfungskette* und die extrem langen Produktentwicklungszeiten in Kooperation mit den Automobilherstellern machen deutlich, dass der Eingriff in oder die Anpassung von bereits in Entwicklung befindliche(n) Produkte(n) kaum mehr realisierbar ist (vgl. zu Marketing-Kooperationen Gutknecht in diesem Band). So ist es durchaus auch möglich, dass am Ende Produkte mit nur sehr begrenztem Endkundennutzen entstehen können. Um hier den Endkundenmehrwert sicherstellen zu können, wurde der Endkundeninput vom Produktentwicklungsprozess in den Inno-

vationsprozess vorverlegt. Produktkonzepte, die aufgrund von Endkundenbedürfnissen entstanden sind, haben eine deutlich niedrigere Flop-Rate als Konzepte, die von unternehmensinternen Entwicklern erarbeitet wurden.


Produktentstehungsprozess
Innovationen
Mafounter-stützung d. Marketing
Sperrkriterium (Mafo) aus Marktsicht
EK Input aus Produkt-kliniken
Vertriebsunter-stützung d. Marketing
Kontakt Webasto OE
Umsetzungs-vorschlag
Projektent-scheidung bei Webasto
Gemeinsame Produkt-entwicklung
Serien-entwicklung
Produktion
Lieferung
Kritisch betrachtet
Endkundenargumente im Wettbewerb mit OE-Webasto Vertriebsargumenten um sinnvolle technische Lösungen oft unterlegen.
Projekte, die vom Vertrieb wirtschaftlich sehr positiv verkauft werden, sind nur schwer mit „unsicheren“ Marktprognosen zu ändern.
An Serienentwicklungs-projekten, die einen „klinikbaren“ Stand erreicht haben, können aus Kosten- und Zeitgründen kaum noch Änderungen vorgenommen werden.
Nicht endkundenge-rechte Produkte können auch durch große Anstrengungen kaum noch ein Verkaufserfolg werden.
Legende: OE = Original Equipment EK = Endkunde

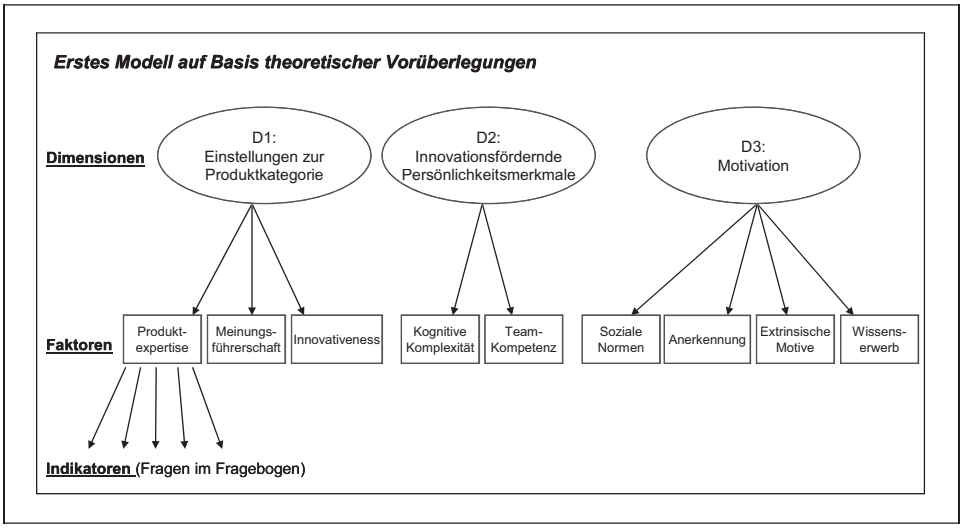
Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 3: *Mögliche Probleme in der Prozesskette bei der Produktentwicklung*

3. Endkunden-Integration durch die Lead-User-Methode

Es stellt sich nun die Frage, wie Endkunden sinnvoll neue Produktkonzepte generieren können und wie man derartige Endkunden findet. Das *Lead-User-Konzept* und das nach der *Pyramiding-Methode* funktionierende Auswahlverfahren von *Prof. Eric von Hippel* (*MIT Boston*) sind nur bedingt anwendbar (vgl. Hippel, 1986). Es sollen Endkunden in Gestalt von Lead Usern außerhalb von Organisationen und sozialen Netzwerken gefunden werden, die heute schon die Bedürfnisse von morgen kennen und zusätzlich über Eigenschaften verfügen,

die es ihnen möglich machen, ihre Bedürfnisse in Form von Produktkonzepten in geregelter Form an die *Webasto*-Entwicklungsabteilung weiterzugeben. Dazu wurde in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Information, Organisation und Management an der *Technischen Universität München* und dem Lehrstuhl für Psychologie an der *Humbold Universität Berlin* eine Methode entwickelt, die die Auswahl der geeigneten Lead User sicherstellt. Die Methode sollte universell einsetzbar sein, das heißt, sie sollte helfen, Lead User für unterschiedliche Themenstellungen zu identifizieren, ohne dabei jedes Mal das Modell selbst anpassen oder den gesamten Prozess des Pyramiding-Verfahrens durchlaufen zu müssen.

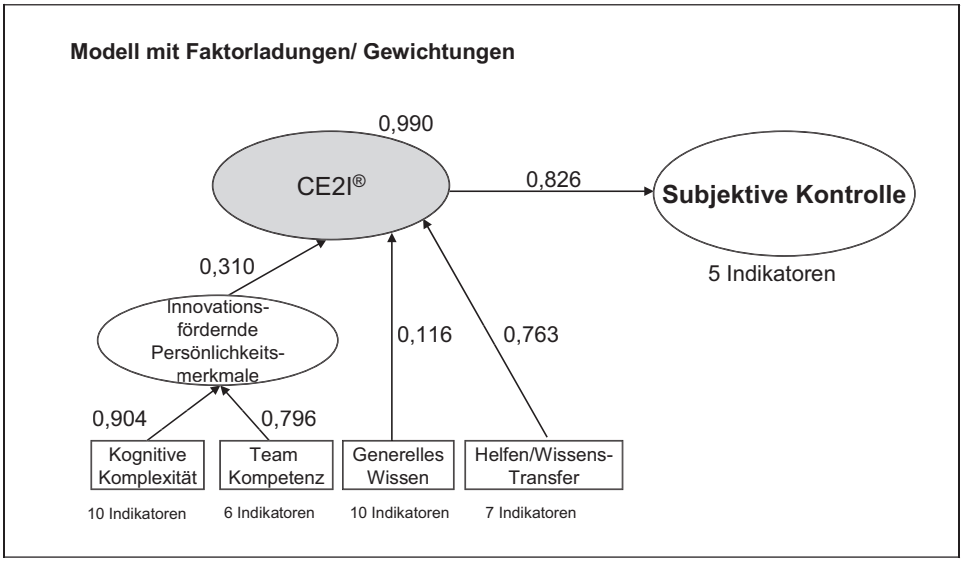
Das Instrument des *Fragebogens* bietet neben der maschinellen Auswertbarkeit den Vorteil relativ geringer Gesamtprojektkosten. Der Marketing-Aufwand, damit entsprechend viele Endkunden beispielsweise ein *Innovations-Webportal* besuchen, wie das Beispiel *BMW* zeigt (vgl. Enkel, 2006), ist sowohl aus Kostengründen als auch wegen fehlender Kongruenz der Zielgruppen (Web und *Webasto*) nicht praktikabel. Kernstück bei der Entwicklung des Fragebogens ist die Überlegung, dass Lead User über verschiedene orthogonale und damit unabhängig messbare Charaktereigenschaften und Wissensumfänge verfügen. Das in Abbildung 4 dargestellte Konzept folgt theoretischen Überlegungen und gliedert die Eigenschaften der Lead User in drei Dimensionen. Der erste Bereich, generelle Expertise in der Produktkategorie, gliedert sich dann wiederum in vier Faktoren, die sich nun erneut in mehrere Indikatoren unterteilen. Jedem Faktor sind am Ende mehrere Fragen zugeordnet, die von Testpersonen zu beantworten sind.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 4: *Theoretische Vorüberlegungen*

So wurden im Herbst 2004 an 10 000 nach dem Schlüssel der PKW-Zulassungsstatistiken und nach den Merkmalen Einkommen, Alter und Geschlecht quotierte Endkunden Fragebö-

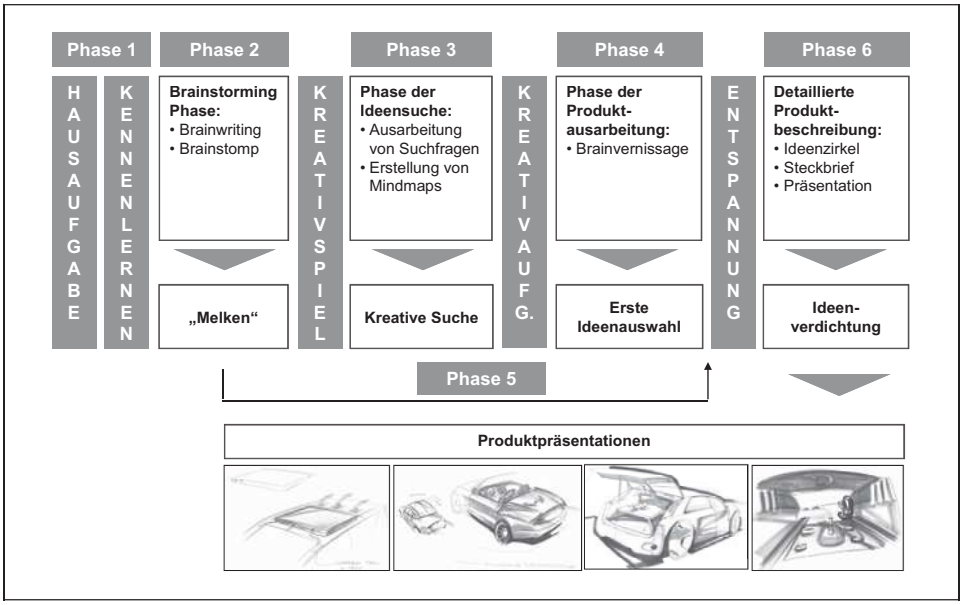
gen im südbayerischen Raum per Post versandt, von denen etwa 700 vollständig ausgefüllt zurückgesandt wurden. Mit Hilfe statistischer Verfahren ist es möglich, die Signifikanz der Indikatoren zu berechnen und so ein validiertes Modell zu erhalten (vgl. Abb. 5). Dieses Modell (*Customer Esthesia to Innovate, CE2I®*; vgl. Lang, 2005) verfügt über eine deutlich verringerte Zahl von Faktoren und Indikatoren sowie über genau definierte Gewichtungen. Entscheidend ist hier, dass Eigenschaften wie spezielles Produktwissen der Testpersonen nicht qualifizieren, Lead User zu sein. Vielmehr sind Eigenschaften wie Helfer/Wissenstransfer oder innovationsfördernde Persönlichkeitsmerkmale von entscheidender Bedeutung. Am Ende des Prozesses stehen 35 Fragen, mit deren Hilfe jedem Endkunden ein Wert zugeordnet wird, und so aus einer Gesamtheit ein relatives Ranking entsteht, an dessen Spitze die gesuchten Lead User stehen.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 5: *Entwicklungsphasen des Konstruktes CE2I®*

Aus den 700 Antwortbögen, die zuvor verwendet worden waren, um das Modell zu entwickeln, wurden nun die CE2I-Werte für die jeweiligen Endkunden berechnet und so die Teilnehmer entsprechend für die Workshops identifiziert. Das *Identifizieren der Lead User* ist nur der Beginn eines Prozesses, der schließlich zur vermarktbaren Produktidee führt. Ziel ist es, mit ihrer Hilfe in *strukturierten Ideen-Workshops* neue Produktideen zu generieren, diese zu priorisieren, um am Ende des Workshops drei bis fünf *ausgearbeitete und visualisierte Produktkonzepte* vorliegen zu haben. Dabei ist die Struktur der Workshops von entscheidender Bedeutung. Eine beispielhafte Struktur für einen *Ideen-Workshop* ist in Abbildung 6 dargestellt. Generell ist es nicht möglich, mit Endkunden, die über die oben beschriebene Methodik als Lead User qualifiziert wurden, Produktideen mit Hilfe derselben Tools zu entwickeln,

die bei firmeninternen Ideenfindungsprozessen zum Einsatz kommen. Zum einen sind Methoden wie *TRIZ* (Theorie des erfinderischen Problemlösens) oder *Morphologischer Kasten* zu komplex, um sie mit Endkunden durchzuführen, die bisher damit noch keine Berührungspunkte hatten; zum anderen steht der Zeitaufwand, um die Methodiken den Endkunden näher zu bringen, nicht im Verhältnis zum erzielbaren Ergebnis.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 6: *Übersicht Durchführungskonzept für einen Ideen-Workshop*

Es reduziert sich alles auf das Spannungsfeld zwischen Aufwand und Nutzen:

- Wie kompliziert muss die Methodik sein, um wirklich neue Ideen zu finden?
- Und wie trivial muss sie sein, damit die Workshop-Teilnehmer die Methodik schnell begreifen, um in kurzer Zeit, ohne viel Übung, gute Ergebnisse erzielen zu können?
- Diese Fragestellung ist neben der Identifikation von besonders geeigneten Teilnehmern und dem nachfolgenden Ideenmanagement der dritte große Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Lead-User-Innovationsprojekts.

Viele Methoden stehen zur Auswahl, um aus latenten Kundenbedürfnissen visualisierte Produktkonzepte abzuleiten. Hier ist es sinnvoll, die Rahmenbedingungen zu analysieren und beispielsweise festzulegen, in welchem Detaillierungsgrad und in welcher Anzahl Produktkonzepte am Ende des Workshops vorliegen sollen. Jedes Projekt hat andere Rahmenbedingungen und daher auch eine andere Zusammensetzung von Bewertungskriterien für die anzuwendenden Kreativtechniken. Eine Auswahl ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

Bewertungskriterien zur Auswahl der anzuwendenden Methoden

Teilnehmer betreffende Aspekte:

- Art von Teilnehmer, soziodemographische Merkmale
- Gruppenzusammensetzung
- Interessen der Teilnehmer
- Einstellung der Teilnehmer zum Thema
- Möglichkeiten der Gruppenkonflikte
- Erfahrungen/Vorinformation der Teilnehmer zur Methode
- Bildungsniveau der Teilnehmer
- Altersstruktur der Teilnehmer

Workshop-Konzept betreffende Aspekte:

- Thema des Workshops
- Ziele des Workshops
- Zeitpunkt des Workshops
- Zeitdauer der Workshops
- Medieneinsatz
- Ort und Raumfragen

Quelle: Eigene Darstellung
Tabelle 1: *Modellmethoden zur Durchführung von Workshops*

Die Ergebnisse der Workshops haben gezeigt, dass Methoden generell umso besser geeignet waren, je leichter verständlich sie für die Teilnehmer waren. Die Teilnehmer generieren erste Ideen in Brainstormings und Brainwritings und strukturieren diese dann mit Hilfe von Mindmaps. Kleine Teams, die einzelne Ideen aus dem so entstehenden Pool wieder entnehmen, setzen diese Einzelideen zu Konzepten zusammen und detaillieren sie dann nach vorgegebenen Kriterien wie Markteintrittsbarrieren, Kundennutzen, Endkundenverkaufspreise oder Marktpotenziale weiter.

Insgesamt ergeben sich folgende *erfolgssteigernde Erkenntnisse* aus den Workshops:

- Die *Dauer eines Lead-User-Workshops* sollte einen Tag nicht unterschreiten, aber auch nicht länger als zwei Tage sein, da sonst die Motivation der Teilnehmer stark abnimmt. Die Teilnehmerzahl kann durchaus 25 Personen betragen. Workshops mit ca. zehn Personen sind zwar leichter zu steuern, produzieren aber häufig eine geringere Anzahl an Ergebnissen. Ein *professioneller Moderator* ist extrem wichtig, da er die Gruppendynamik fördert und die Teilnehmer an die Situation mit mehr Einfühlungsvermögen heranführen kann. Hier haben wir sehr gute Erfahrungen mit externer Unterstützung gemacht. Das bloße verbale Erklären der Aufgaben reicht häufig nicht aus. Vielmehr sollten die Teilnehmer die gestellten Aufgaben spielerisch begreifen. Generell ist eine zu komplexe Methodik nicht sinnvoll, da die Teilnehmer zu lange benötigen, um die Funktionsweise zu verinnerlichen und es dabei leicht zu Frustration kommen kann. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist in diesem Zusammenhang die möglichst *frühe Ausrichtung der Methodik auf echte Produktideen bzw. Produktkonzepte*. Eine zu lange und detaillierte Heranführung über die Logik (Bedürfnis, Funktion, Produkt) führt nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Hier ist entscheidend, dass bereits in sehr frühen Phasen professionelle Designer in die Workshops integriert sind, um latente Ideen in den Köpfen der Endkunden gemeinsam zu visualisieren.

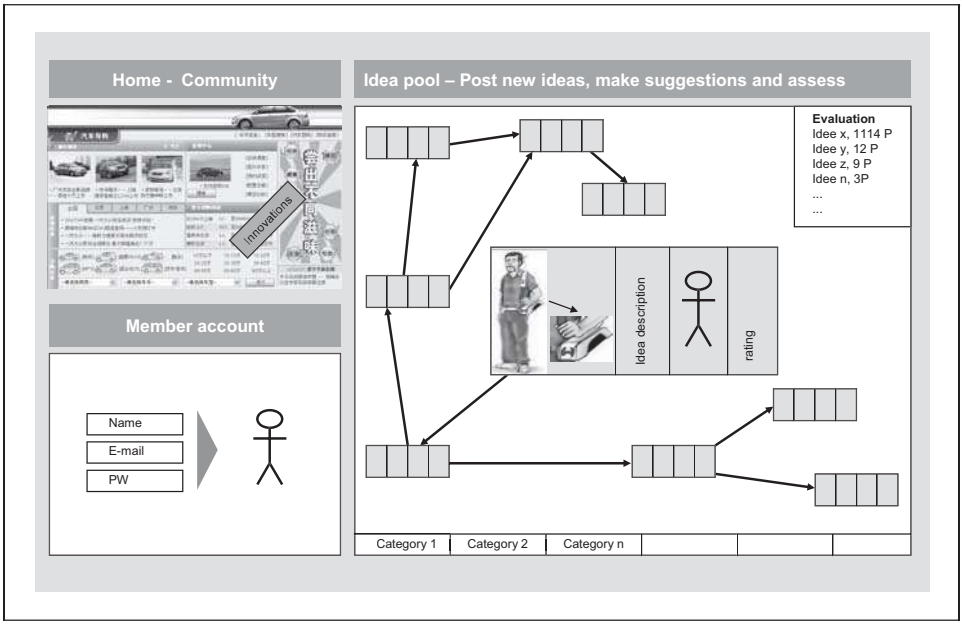
- Die Bereitschaft der Workshop-Teilnehmer, sich schon im Vorfeld mit dem Workshop-Thema zu beschäftigen, beispielsweise durch *„Hausaufgaben" zu den Workshop-Themen*, ist generell erstaunlich groß. Auf diese Weise können vorab erste Ideen generiert werden, die dann zu Beginn eines Workshops in der Phase „Melken" bei den Teilnehmern abgerufen werden. In der ersten Phase der Ideenfindung sollten keine allzu hohen Erwartungen bezüglich revolutionärer Produktinnovationen gestellt werden, da meistens sehr viele Ideen formuliert werden, die aber sehr stark auf bereits bestehenden Konzepten basieren.
- Entscheidend ist dann die auf die erste Phase folgende kreative Phase der Ideenfindung, denn hier werden die ersten wirklich neuen innovativen Ideen entwickelt. *Kreative Übungen* mit spielerischen Elementen erhöhen das Erfolgspotenzial gerade in dieser Phase immens, da verschiedene Sichtweisen auf neue Probleme eingenommen und so Probleme neu definiert werden können.
- Schließlich sollten die vorliegenden Ideen mit Hilfe von *einfachen und klar definierten Methoden bewertet* und weitergeführt werden.

4. Endkunden-Interaktion durch den Aufbau eigener Communities

Sicher ist es auf der einen Seite zeitaufwändig und auch kostenintensiv, mit Endkunden über Produktinnovationen zu diskutieren. Vergleicht man aber auf der anderen Seite die Kosten, die entstehen, wenn man ein halbtägiges internes Brainstorming mit sechs bis acht Entwicklungsingenieuren durchführt, mit den Kosten eines Endkunden-Innovationsworkshops, für den die Endkunden ja außer einer Anfahrtsentschädigung keinerlei Entlohnung erhalten, und lediglich die Übernachtungskosten im Seminarhotel und die Kosten für einen externen Moderator entstehen, so sind die beiden Veranstaltungen durchaus vergleichbar.

Gerechtfertigt ist aber sicher die Kritik an dem großen zeitlichen Aufwand. Für jedes Thema müssen die Teilnehmer neu qualifiziert und eingeladen werden. Hier einen Mechanismus zu schaffen, der diese organisatorischen Probleme beseitigen würde, wäre enorm von Vorteil. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, an einer *Automatisierung des Prozesses* zu arbeiten. Wir sind hier eine Kooperation mit dem *MIT* in *Boston* eingegangen, um innerhalb des *Innovation Labs* genau diese Fragestellung gemeinsam mit anderen Industrieunternehmen zu bearbeiten, uns gegenseitig über Erfolge und Misserfolge zu unterrichten und gemeinsam allgemeingültige Erfolgsfaktoren abzuleiten. Die grundlegende Idee besteht nicht darin, eine neue *Entwickler-Community* aufzubauen, sondern auf bestehende Communities zurückzugreifen (vgl. auch Kreutzer/Merkle in diesem Band). Innerhalb eines existierenden Portals würde ein Link auf die Möglichkeit für Endkunden aufmerksam machen, am Innovationsprozess zu

einem beliebigen Produkt beteiligt zu sein. Das Konzept sieht vor, dass sich der Endkunde nach dem Klick auf den Link in irgendeiner Weise identifizieren und sich ein Avatar generieren oder zuweisen lässt, um sich innerhalb der Community bewegen zu können. Auf einer nächsten Seite ist ein Produktkeim dargestellt, den die Entwickler dem Endkunden als Startpunkt vorgeben. Der Endkunde gelangt durch einen Klick auf den Keim in einen Veränderungsmodus, wo er Produkteigenschaften mit Hilfe eines Grafiktools verändern kann. Er kann außerdem das Produkt beschreiben, und sein Avatar wird als „Erfinder“ der Weiterentwicklung neben dieser angezeigt. Schematisch ist der Prozess in Abbildung 7 dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 7: *Funktionsweise Community Tool*

Neben der grafischen und verbalen Weiterentwicklung des Keims können Endkunden auch eigene Keime einstellen und so neue unabhängige Entwicklungsnetze entstehen lassen. Im Idealfall entsteht so ein undurchschaubares *Netz von Weiterentwicklungen eines ersten Keims*. Um ein Ordnungskriterium in das System zu integrieren, ist der Endkunde neben der Weiterentwicklung der Ideen auch in der Lage, *Punkte für die einzelnen Ideen zu verteilen*. So ist über eine Summierung der Punkte jederzeit die führende Idee abrufbar, was je nach Größe und Beschaffenheit der Community auch Aussagen über mögliche Marktpotenziale zulässt. Je mehr Punkte ein Erfinder für seine Idee erhält, desto größer wird seine *Reputation innerhalb der Community*. Neben der beschriebenen intrinsischen Motivation können ebenso Incentives für erhaltene Punkte – analog einem *Miles & More Programm* – verteilt werden.

Der große Vorteil dieses Konzepts liegt nicht nur in dem geringeren Aufwand gegenüber Lead-User-Workshops, sondern auch in der Tatsache, dass Ideen über beliebig viele Stufen weiterentwickelt werden und gleichzeitig über die Vergabe von Punkten *Abschätzungen über die entsprechenden Marktpotenziale* durchgeführt werden können.

Ein weiterer Aspekt ist die *Überregionalität* und zugleich die *Regionalität des Tools*. Auf der einen Seite können Endkunden über die ganze Welt verteilt am selben überregionalen Thema arbeiten, wie etwa dem Design der *Coca-Cola*-Flasche. Auf der anderen Seite können auch lokale Communities (zum Beispiel in China) mit Themen konfrontiert werden, um Produkte für diesen speziellen Markt zu entwickeln. Server und Administratoren könnten dennoch zentral oder dezentral strukturiert werden.

Viele Fragen sind hier noch offen. In Zusammenarbeit mit dem *MIT* in *Boston* werden derzeit die Grundlagen zur Umsetzung des Projekts erarbeitet. Fragen sind hier beispielsweise:

- Wie motiviert man die Endkunden, ihre Ideen in einer Community preiszugeben?
- Was sind die Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer solchen Community?
- Wem gehören die Ideen, und wie können wir als Unternehmen die Vorschläge unter rechtlichen Gesichtspunkten nutzen (Intellectual Properties – IP)?
- Wie kann ausreichender Traffic auf einer entsprechenden Webseite generiert werden?
- Wie sieht eine benutzerfreundliche Oberfläche aus?

Einerseits scheint der Entwicklungsbedarf enorm. Auf der anderen Seite gibt es mittlerweile, vor allem in Amerika, einige Beispiele von Firmen, die sich genau diese Mechanismen der Communities sehr erfolgreich zunutze gemacht haben. Nun gilt es, von diesen zu lernen, die Mechanismen der Communities zu transferieren und daraus einen Nutzen auch für die old "oily" Economy zu ziehen.

5. Innovationsprozess zur standardisierten Generierung von Innovationen mit Marktpotenzial

Lead User zu identifizieren und *Produktinnovationen in Workshops oder über Communities zu generieren* sind aber nur die ersten beiden Erfolgsfaktoren. Viele Produktideen, die in der Vergangenheit in Deutschland entstanden sind, wurden in anderen Ländern zum Markterfolg geführt. Dies hat vor allem zwei Gründe. Zum einen ist der deutsche Markt Innovationen gegenüber eher skeptisch eingestellt, und Unternehmer sind daher auch eher zurückhaltend, was die *Vermarktung vor allem radikal neuer Geschäfts- und Produktideen* anbelangt. Zum anderen hat der generell prozessbezogen mit Defiziten zu kämpfende Mittelstand Probleme, über sichere Mechanismen die richtigen Produktideen mit geringem Risiko in vermarktbare Produkte zu überführen.

Drei Faktoren sind hier, der Regel „*Innovation follows structure, follows strategy, follows culture*“ folgend, zu beachten. Zusätzlich existiert aber neben einer stimmigen, *Innovationen fördernden Kultur*, neben einer *durchgängigen Innovationsstrategie* und einem *konsistenten Innovationsprozess* noch ein vierter Faktor, der gerade im Bereich Prozessmanagement die Risiken deutlich reduziert. Ein Nutzen aus den in den Lead-User-Workshops generierten und ausgearbeiteten Produktkonzepten entsteht erst, wenn die Konzepte in vermarktbare Produkte umgesetzt werden. Hier ist ein *IT-basiertes Ideenmanagementsystem*, mit dessen Hilfe die Ideen verwaltet, bewertet und bis zur Umsetzungsentscheidung weiter detailliert werden, ein entscheidender Erfolgsfaktor.

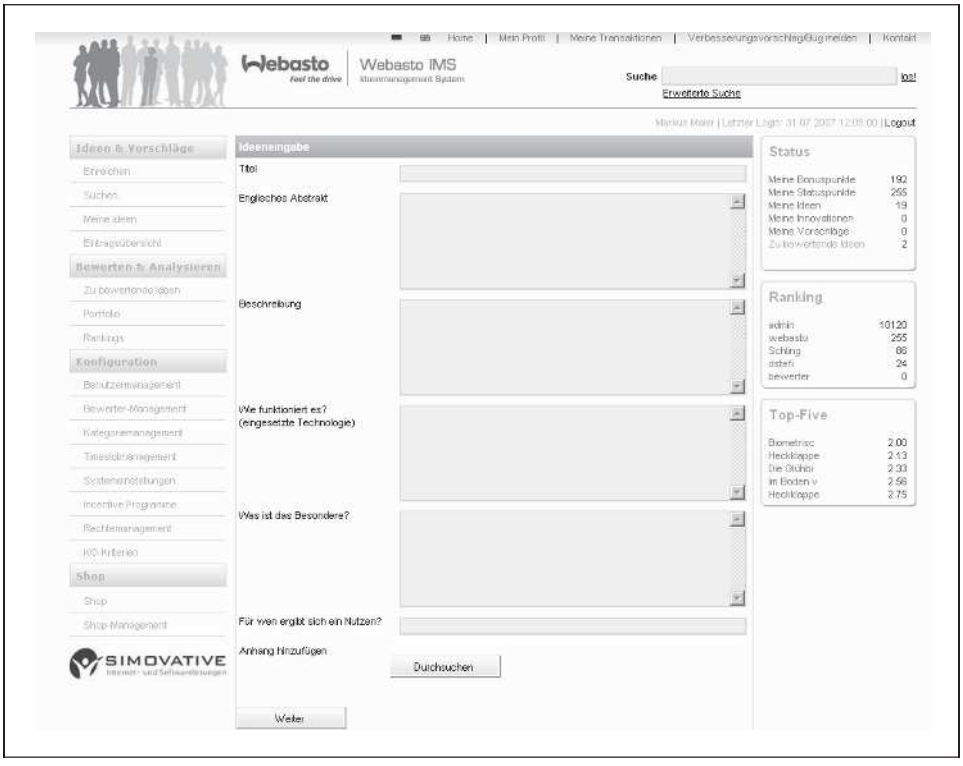
Sehr häufig sind in Lead-User-Workshops generierte Ideen nur erste Keimzellen für neue marktreife Produktkonzepte, die in Runden mit *Webasto* Entwicklern erst zu harten, produzier- und vermarktbaren Konzepten weiterentwickelt werden. Hier ist die angesprochene Unterstützung durch ein IT-System extrem hilfreich. Beispielsweise zur Vorbereitung interner Workshops mit Produktentwicklern können vorhandene Ideen systematisch gesucht und damit beispielsweise kahle Besprechungsräume in wahre Kreativräume „umtapeziert“ werden. So kann ein deutlich höherer Innovationsoutput sichergestellt, aber auch die Marktrelevanz positiv beeinflusst werden.

Ideen aus internen wie auch aus externen Quellen werden mit Hilfe des Tools erfasst, verwaltet und bewertet. Dazu steht jedem Mitarbeiter ein Link über das Intranet zur Verfügung, sodass Ideen selbstständig und ohne großen Aufwand in das Ideenmanagement-Tool eingegeben werden können. Neben der selbstständigen Eingabe der Ideen müssen die Erfinder ihre Ideen ebenfalls einer Ideengruppe zuordnen, hinter der dann ein entsprechender Bewerterkreis hinterlegt ist. Ebenso haben alle Mitarbeiter Zugriff auf eine Suchfunktion oder die Darstellung der Ideen in Form von Portfolioanalysen, um beispielsweise den Verbleib der eigenen eingereichten Idee zu verfolgen.

Zu Beginn entstand eine heftige Diskussion darüber, wie eine Abgrenzung zum betrieblichen Vorschlagswesen zu gestalten sei. Die Mitarbeiter mussten hierzu lernen, dass es sich um zwei unterschiedliche Arten von Ideen handelt. Auf der einen Seite geht es um Verbesserungsvorschläge, vor allem im Bereich Prozessablauf oder genereller Organisation, die in ein gesondertes Eingabefeld in die Software eingegeben werden können. Auf der anderen Seite sollen echte Innovationen, neue Produktkonzepte, Technologiesprünge oder Vermarktungsmodelle von den Mitarbeitern generiert und im System im Bereich „Neue Ideen“ eingegeben werden. Ideen, die in Endkunden-Workshops erarbeitet werden oder innerhalb der Community entstehen, werden zentral in das System eingegeben. Eine direkte Anbindung gerade an die ohnehin digitale Welt der Communities ist bereits in Planung.

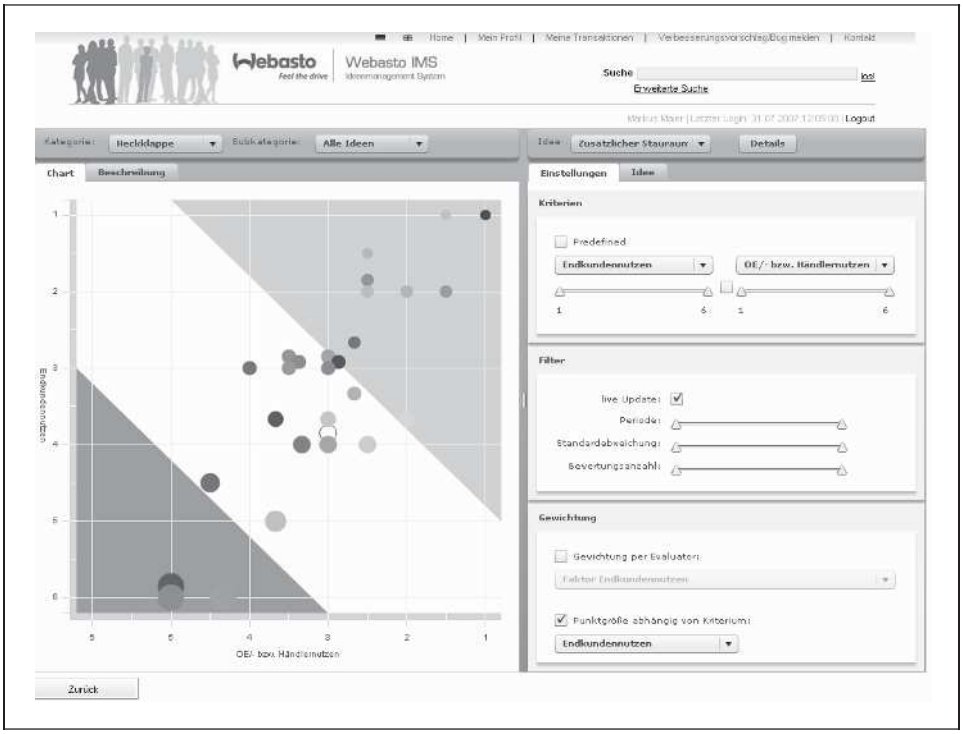
Erfolgsfaktoren bei der Implementierung des IT-Systems sind hier vor allem die *Useability des Gesamtsystems und die Kommunikationsmaßnahmen*, um den Mitarbeitern den Nutzen des neuen Tools transparent zu machen. Aus diesem Grund haben wir uns auch gegen den Kauf einer bestehenden Standardsoftware und für die Entwicklung eines eigenen Systems mit einem Partner entschieden. Das *Webasto Idea Management System* (WIMS) verfügt weiterhin über ein *Incentive-Mechanismus*, um die Mitarbeiter zur Abgabe von Ideen zu motivieren. So

erhalten die „Einreicher“ für das Einstellen von Ideen Punkte, ebenso für die gute Platzierung der Ideen im Portfolio nach der Beurteilung. Die „Einreicher“ sehen bei der Anmeldung im System ihren aktuellen Punktestand und den des Spitzenreiters. Weiterhin können alle Punkte im angeschlossenen Web-Shop in Prämien (z.B. Flugtickets oder Sachprämien) eingetauscht werden. Zukünftig wird einmal pro Jahr außerdem noch ein *Award* innerhalb unseres *Innovator Programms* für den erfolgreichsten „Einreicher“ vergeben. In Abbildung 8 und 9 sind Screen Shots der Eingabemaske und des Auswertetools dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: *Screen Shoot der Eingabemaske*



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 9: *Screen Shoot der Portfolioanalyse*

Endkunden in den Entwicklungsprozess zu integrieren, mit diesen in eine Kommunikation einzutreten und ihnen zuzuhören ist unserer Meinung nach extrem sinnvoll und lange überfällig. Dabei handelt es sich im weiteren Sinne um nichts anderes als die vor 10 bis 15 Jahren propagierten Ansätze des *Voice of the Customer* der Konsumgüterindustrie mit ihren „Handelsvertretungen“. Sicher entstehen dadurch ganz neue Probleme, oder, wie man heute sagt, „*Herausforderungen*“. Aber in den Antworten auf diese Herausforderungen liegen auch neue Wettbewerbsvorteile begründet, neue Vertriebsargumente – in unserem Fall in der Zusammenarbeit mit dem Automobilhersteller: „Wir bei Webasto wissen auch ohne echten Endkundenkontakt, was der Endkunde will, und nur wir haben dafür die richtigen Produkte, Produkte, die vom Endkunden für den Endkunden erdacht sind“ (vgl. zu der dahinter stehenden Passion Kreutzer in diesem Band).

Einer unserer Vorstände hat es treffend formuliert: *„Our products are ABC: ‚Approved by the customer’“.*

Transfer-Box

- Wie hoch ist die Flop-Quote bei Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen in meinem Unternehmen?
- Wie hoch sind die F&E-Kosten pro erfolgreicher Innovation in meinem Unternehmen?
- Welches sind unsere größten Probleme innerhalb der Prozesskette bei der Produktentwicklung?
- In welcher Stufe des Innovationsprozesses beteiligen wir unsere Endkunden, in welcher Form findet eine Einbindung von Endkunden in meinem Unternehmen statt?
- Binden wir unsere Kunden nur im Rahmen der klassischen Marktforschung als „Endkunden-Input" ein?
- Nutzen wir die Lead-User-Methode, und schaffen wir dadurch eine wirkliche Endkunden-Integration?
- Setzen wir spezielle Tools ein, oder bauen wir Communities auf, um eine umfassende Endkunden-Interaktion zu gewährleisten?
- Haben wir schon einmal einen Ideen-Workshop mit unseren wichtigsten Kunden durchgeführt?
- Wissen wir, welches die zentralen erfolgssteigernden Erkenntnisse bei solchen Ideen-Workshops sind?
- Wie müssen Communities aufgebaut werden, damit sie wirklich funktionieren?

Literatur

COOPER, R.G. (1993), Winning at new products: accelerating the process from idea to launch, 2nd edition, Boston, MA, 1993

ENKEL, E. (2006), Vom Käufer zum Erfinder, Financial Times Deutschland, 23.06.2006

HIPPEL, E. VON (1986), Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, Management Science, Vol. 32, 7/1986, S. 791-805

LANG, A.C. (2005), "Innovations from the back seats", strategies for customer orientated innovations, Proceedings of the 3rd Conference of Mass Customization, Hong Kong, 2005

WEBASTO (2005), Geschäftsbericht 2005

Alexander Lang
ist Director Marketing der Webasto AG, München. Dabei ist er verantwortlich für die Themen: Messen, eCommerce und Werbung im Bereich Kommunikation und den Themen Marktforschung, Endkunden-Integration und den Endkundenteil des Innovationsmanagements im Bereich strategisches Marketing. Er ist Autor zahlreicher nationaler und internationaler Veröffentlichungen sowie gefragter Referent zu den Themen Innovationsmanagement, Endkunden-Integration und Lead-User-Methode. Als Lehrbeauftragter und Gast-Dozent ist er an diversen Universitäten und Fachhochschulen aktiv. Vor seiner Tätigkeit bei Webasto arbeitete er als Berater bei Ernst & Young sowie bei Droege & Comp AG im Bereich Restrukturierung, Sales und Marketing in den Branchen: Automobilindustrie, Chemische Industrie, Utilities, Telekommunikation und IT. Er studierte an der TU München Physik und Chemie.

Susanne Reich
ist Head Of Strategic Marketing der Webasto AG, München. Sie verantwortet die internationale strategische Marketingplanung, die klassische Marktforschung und den Bereich Business Intelligence. Sie ist Gast-Dozentin für Industriegütermarketing an der Fachhochschule München. Susanne Reich ist Diplombetriebswirtin, sie studierte an der Universität Augsburg und der Università degli Studi di Trento mit den Studienschwerpunkten Marktforschung & Statistik, Wirtschaftsingenieurwesen und Werbepsychologie & Konsumforschung.

Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben?

Ralf T. Kreutzer/Wolfgang Merkle

1. Web 2.0 – Eine spannende neue Wirklichkeit

Die Erfolgsstorys, die über das Web 2.0 zu lesen sind, klingen einfach unglaublich: *Ailin Gräf* alias *Anshe Chung* sei durch den Verkauf von virtuellen Grundstücken in *Second Life* im realen Leben bereits zur Dollar-Millionärin geworden. Eine Band, die ihre eigenen Musikvideos zunächst bei *YouTube* einstellte, habe weltweit eine begeisterte Aufnahme gefunden und sei jetzt bei einem großen Musiklabel unter Vertrag. *Torsten Müller* habe ein selbsterstelltes Urlaubsvideo über *MySpace* verbreitet und könne im Freundeskreis jetzt damit brillieren, dass sich weltweit schon über 150 000 Personen seinen Film angesehen hätten. *adidas* sei stolz darauf, dass ein rein virtuell vermarkteter Schuh in *Second Life* bereits tausendfach verkauft wurde. Die Liste dieser Geschichten lässt sich leicht fortsetzen. Doch wird die Bedeutung des Web 2.0 weiter wachsen? Welche Dynamik liegt diesen Entwicklungen zugrunde? Welchen Einfluss werden diese Entwicklungen generell auf die Kommunikations- und Media-Politik von Unternehmen haben? Und welche Unternehmen sollten sich diesen neuen Herausforderungen wie stellen?

2. Welche Dynamik steht hinter Web 2.0?

Was verbirgt sich eigentlich hinter Web 2.0? Die *Kernidee des Web 2.0* lässt sich in wenigen Eckpunkten charakterisieren. Entscheidend ist, dass der *Internet-Nutzer vom passiven Konsumenten zum aktiven Teilnehmer im Sinne eines Editors von Inhalten wird*, indem eigenständig Substanz im Internet aufgebaut, gepflegt und weiter verbreitet wird. Der Konsument wird folglich zum *Prosument* – eine Mischung zwischen Produzent und Konsument. Der so ge-

nannte *User Generated Content* kann eine *originär erstellte Substanz* sein oder im Sinne des so genannten *Mash-up* durch die Kombination schon vorhandener Inhalte entstehen. Während bisher Unternehmen für die Bereitstellung von Inhalten (engl. content) im Internet verantwortlich zeichneten, hat sich die Rolle des bisher passiven Nutzers in Richtung einer *aktiven, schöpferischen Beteiligung* weiterentwickelt (vgl. zur Kreativgesellschaft Santner/Kuhfuß in diesem Band).

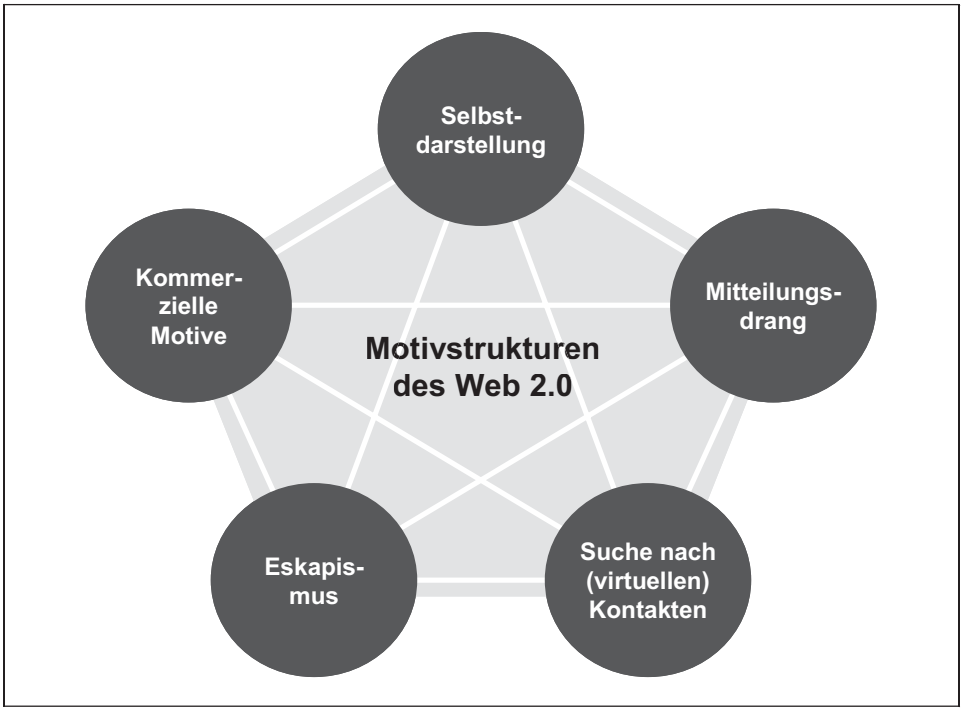
In dieser Weiterentwicklung stecken für Unternehmen ungeahnte Chancen – denn sie eröffnet die Möglichkeit, mit dem Kunden tatsächlich in einen *echten Dialog* zu treten: Während das bisherige, eher „traditionelle Direkt-Marketing" hauptsächlich auf standardisierten Response-Mechaniken basiert, eröffnen die neuen Internet-basierten Anwendungen nun völlig neue Dialog-Möglichkeiten – sowohl zwischen Unternehmen und Konsumenten wie zwischen den Konsumenten selbst (vgl. Merkle, 2007, S. 8).

Den Begriff „Web 2.0" hat *Dale Dougherty* vom *O´Reilly-Verlag* 2004 durch die erste „Web 2.0-Konferenz" geprägt (Kienitz, 2007, S. 13). Provokativ und ironisch gleichermaßen kann man die Entwicklung wie folgt charakterisieren: „Die Kommunikationsbranche hat ein Problem: den Konsumenten. Er will nicht mehr nur konsumieren, er will mitreden: Er macht als Leserreporter Bilder, er schreibt im Internet Tagebücher, er dreht Videos, im schlimmsten Fall sogar Werbespots" (Roth, 2007, S. 16).

Voraussetzung für die Entwicklung des Web 2.0 waren entsprechende *Technologien*. Die Möglichkeiten zur schnelleren Datenübertragung in Verbindung mit leistungsstarker Software schafften die Voraussetzungen, um die Ursprungsidee des Internet umzusetzen: Informationen genauso leicht lesen wie schreiben zu können. Im Anfangsstadium des Internets hielten die vorhandenen Technologien nicht Schritt mit dem Bedienungskomfort und der Schnelligkeit der Webbrowser; deshalb folgt die Entstehung des *User Generated Content* erst mit einem signifikanten Zeitversatz (o.V., 2007a, S. 27). Web 2.0 wurde erst mit der steigenden *Verbreitung schneller Internetanschlüsse* möglich, die den Nutzern sowohl das schnelle Hochladen wie den Zugriff beispielsweise auf Fotos und Videos kontinuierlich erleichterten. Zusätzlich stehen jetzt *neue Software-Lösungen* zur Verfügung, die auch Ungeübten die Möglichkeit bieten, eigene Inhalte leicht online zu publizieren. Die entsprechenden Tools werden häufig als *Social Software* bezeichnet. Sie umfassen im Kern alle Programme und Systeme, die nicht nur eine Kommunikation zwischen verschiedenen Personen erlaubt (dies war bereits bei Web 1.0 gegeben), sondern es ermöglichen, von Teilnehmern selbst erstellte Inhalte zu übermitteln bzw. diese eigenständig zu verändern, wie dies bei den nachfolgend beschriebenen Blogs, Wikis und Communities der Fall ist. Damit steht bei Social Software die *Möglichkeit zur Kommunikation und Interaktion* im Mittelpunkt (vgl. Alby, 2007, S. 88; Kienitz, 2007, S. 33). Hierbei gilt grundsätzlich das Prinzip, dass einer eine Plattform aufbaut, auf der viele Nutzer gezielt Inhalte unterschiedlichster Art bereitstellen, verändern und abrufen können. Diese Services können dabei – von Unternehmen wie von Privatpersonen – kostenlos oder kostenpflichtig angeboten werden.

3. Welche Motivstrukturen werden durch Web 2.0 bedient?

Bei der Analyse der Gründe für ein Engagement bei Web 2.0 durch die Substanzgeber sind verschiedene Motivstrukturen zu berücksichtigen. Die zentrale Unterscheidung ist zunächst zwischen kommerziellen und nicht-kommerziellen Antrieben vorzunehmen, da das Wissen um diese Motive die Nutzbarmachung der dahinterstehenden Potenziale maßgeblich beeinflusst (vgl. Abb. 1).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Motivstrukturen des Web 2.0*

Bei einem Engagement von Business-Unternehmen (in Abgrenzung zu gemeinnützigen Unternehmen) wird generell von kommerziellen Motiven ausgegangen, auch wenn ein initiales Engagement im Web 2.0 häufig zunächst mit Anlaufverlusten einhergeht. Auf Gewinnerzielung ausgerichtete Unternehmen werden sich ein entsprechendes Engagement auf Dauer nur leisten können und wollen, wenn dadurch Ergebnis- oder vorgelagerte Imageziele erreicht werden können.

3.1 Nicht-kommerzielle Motive von Web 2.0-Nutzern

Das Internet stellt hier in erster Linie einen *Ort der Kommunikation und der sozialen Interaktion* dar, die Bedienung von Blogs, die Mitarbeit an Wikis sowie die Interaktion in Communities ist eine Art der Freizeitbeschäftigung – ohne kommerzielle Interessen zu verfolgen. Deshalb wird Werbung in diesem Umfeld sehr kritisch gesehen; man vertraut viel eher dem „unbekannten Dritten" und dessen Beurteilungskraft, der ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen aus eigener Erfahrung kennt. Dafür stellen täglich Millionen von Internet-Nutzern Substanz unterschiedlichster Qualität auf den verschiedensten Web 2.0-Plattformen ein bzw. aktualisieren, ergänzen und bewerten von anderen präsentierte Inhalte.

Was motiviert diese Personen, Zeit und Energie und teilweise auch Geld in ein entsprechendes Engagement zu stecken? Was ist der Antrieb dafür, im Internet selbst kreativ zu werden, beispielsweise Werbefilme zu produzieren, Produkte zu entwerfen, eigene „Erzeugnisse" (seien es Videos oder Fotos) zu veröffentlichen oder sich inhaltlich über alle möglichen und unmöglichen Themen auszutauschen? Welches sind die tiefer liegenden Motive, die hinter der dabei häufig zu findenden Leidenschaft stehen?

Selbstdarstellung

Wer selbstgedrehte Videos bei *YouTube*, *MyVideo*, *MySpace* oder eigene Fotos (beispielsweise des letzten Urlaubs) bei *flickr* einstellt, hat zunächst einmal das Bedürfnis, sich oder die Ergebnisse eigenen Tuns einer größeren Öffentlichkeit zu präsentieren. Das hierbei bediente Motiv der *Selbstdarstellung* bzw. der *Eigenprofilierung im Internet* stellt die konsequente Verlängerung der entsprechenden TV-Formate ins Internet dar, die bereits Tausende von Selbstdarstellern und Millionen von Sehern „beglückt" haben. Die Bandbreite reicht hier von den fast schon Historie gewordenen *Big Brother-Staffeln* über die *Pleiten, Pech und Pannen-Serien* (für die Zuschauer eigene Video einsenden) bis hin zu den legendären TV-Talkshow-Runden am Nachmittag, in deren Rahmen *Mr. und Mrs. Nobody* herzergreifend über Probleme mit *Mr. und Mrs. Nobody* berichtet, um auf diese Weise zu einem *Somebody* zu werden. Auch die Serien *Deutschland sucht den Superstar* oder *Germany´s Next Topmodel by Heidi Klum* bedienen diese Motive.

Im Gegensatz zu den erwähnten TV-Formaten erfordert ein Auftritt im Internet aber keinen aufwändigen Bewerbungsprozess, kein Casting bei *Dieter Bohlen* oder anderen, sodass die eigenen Produktionen weitgehend ungefiltert einem Massenpublikum präsentiert werden können – mit allen Konsequenzen für die dabei gezeigte Qualität! Vielen geht es auch darum, im virtuellen Raum eine Akzeptanz zu finden, die ihnen im realen Leben verwehrt ist (Schlautmann, 2007, S. 2). Außerdem besteht im Internet auch die Möglichkeit, die eigene Identität hinter kryptischen Pseudonymen zu verbergen und dadurch eine scheinbare Unangreifbarkeit hinsichtlich der präsentierten Inhalte und Kommentare zu erreichen.

Mitteilungsdrang

Verwandt mit dem Wunsch zur Selbstdarstellung ist der *generelle Mitteilungsdrang*, der sich in vielen Ausprägungen von Web 2.0 widerspiegelt. Hierbei geht es insbesondere darum, *eigenes Wissen* (beispielsweise über spezifische Ausprägungen des *Ambient Media*) oder *eigene Bewertungen der Welt im Allgemeinen* oder auch *von profaneren Dingen* wie Unternehmen, Marken, Autos, Bezugsquellen, Hotels oder Professoren der globalen Öffentlichkeit kundzutun. Hier hat jemand etwas mitzuteilen – oder glaubt dies zumindest – und engagiert sich deshalb auf den entsprechenden Plattformen. Während beim Motiv der Selbstdarstellung eher die eigene Person und deren Sichtbarmachung über verschiedene Plattformen im Zentrum steht, geht es beim Mitteilungsdrang eher um Wissen, Bewertungen und Einschätzungen zu allen *Lebensfragen der Menschheit*.

Häufig geht der Mitteilungsdrang neben einer *Spaßkomponente* (vgl. Wales, 2006, S. 22) auch mit dem *Wunsch nach Prestige und Reputation* einher, wenn andere Internet-Nutzer oder Unternehmen eigene Kreationen aufgreifen und diese erfolgreich vermarkten, wie später noch deutlich werden wird (vgl. auch Schoder, 2007, S. 8). Bei *Open-Source-Projekten* (wie beispielsweise bei *Linux*) ist dagegen ein unmittelbarer Vorteil für alle Mitwirkenden gegeben, weil hier jeder von jedem profitieren kann – was allerdings Trittbrettfahrer nicht ausschließt, die auch ohne eigenes Engagement auf die Ergebnisse der anderen zugreifen können.

Verbunden mit diesem Mitteilungsdrang kann auch ein *Macht-Motiv* sichtbar werden. Während Konsumenten bisher überwiegend Teil einer unorganisierten, unsichtbaren „Masse“ waren, die kaum einen nachhaltigen Einfluss auf Unternehmen ausüben konnte, können sich Kunden heute über das Internet vernetzen und eine für Unternehmen kritische Informations- und damit auch Machtposition einnehmen. Es muss sogar schon davon ausgegangen werden, dass die Konsumenten heute bereits mehr Informationen generieren und distribuieren als die Unternehmen selbst!

Hierdurch ist für die Konsumenten eine neue, nicht zu unterschätzende Machtposition entstanden, was bisherige Meinungsbilder in der Öffentlichkeit deutlich relativiert und nachhaltig zu ändern vermag. Denn (öffentliche) Meinungen wurden bisher in den öffentlichen Diskussionen über die relevanten Medien durch so genannte Meinungsbildner geprägt, die als vermeintliche Experten immer wieder zu bestimmten Themen herangezogen werden. Als Beispiel mögen hier die einschlägigen *Talk-Shows* herangezogen werden, in denen man in regelmäßiger Folge immer wieder die gleichen Fachleute um die jeweilige Meinung gebeten hat. Über die höhere Verbreitung und aktive Nutzung der neuen Medien wird es zukünftig nicht nur bisherigen Experten schwerer fallen, ihre *Meinungs-Monopole* zu vermitteln; möglicherweise werden auch völlig neue Aspekte in die Diskussion eingebracht werden können.

Suche nach (virtuellen) sozialen Kontakten

In Beziehung zum Mitteilungsdrang steht auch der *Wunsch nach (virtuellen) sozialen Kontakten*. Für viele Nutzer stellt das Internet die Möglichkeit dar, *aus der sozialen Isolation auszubrechen* und am (virtuellen) Leben aktiv teilzunehmen. Hierzu verlinken bzw. vernetzen sich User untereinander und bilden dadurch eine Gemeinschaft, die ein (themenspezifisches) Zusammengehörigkeitsgefühl aufbaut, das unter Umständen auch in das reale Leben verlängert werden kann.

Eskapismus

Die Suche nach sozialen Kontakten in einem vollständig virtuellen Umfeld kann als *Eskapismus*, als „Flucht vor der Wirklichkeit und den realen Anforderungen des Lebens in eine imaginäre Scheinwirklichkeit" verstanden werden (Duden, 2005, S. 290). Dieses spezifische Motiv wird durch Plattformen wie *Second Life* oder *Weblin* bedient (vgl. Casati et al., 2007; Ohler, 2007, S. 5). Bei diesem Eskapismus-Motiv kann man ebenfalls eine Verlängerung bereits vorhandener Konzepte ins Internet feststellen. Wie bei der Verkleidung im Karneval – Nutzung einer Maske, um die eigene Maske einmal fallen lassen zu können – oder beim Hineinschlüpfen in eine spezifische Person bei einem Video-Game kann der Internet-Nutzer bei *Second Life* zu einer Wunschfigur werden und sich damit in einer dem realen Leben mit allen seinen spezifischen Ausprägungen nachempfundenen virtuellen Umwelt bewähren. Das persönliche „Ausleben" wird vor allem durch die Anonymität ermöglicht und möglicherweise sogar noch beschleunigt, die der Nutzer in diesem Umfeld hat.

Hier kann man sich so hübsch oder hässlich, so extrovertiert oder introvertiert, so feminin oder maskulin, so modisch oder unmodisch darstellen, wie man es sich im realen Leben nie erlauben würde. Auch die Objekte der eigenen Begierde, seien es tolle Häuser, hochwertige Bekleidung, neueste Schuhmodelle sind in diesem virtuellen Leben zu einem Bruchteil der Kosten des realen Daseins zu haben. Und auch die Erfüllung anderer Wünsche ist scheinbar leichter zu erreichen. „Ich klicke mich als Mann. Und was für ein Mann wäre ich gern? Am liebsten einer, bei dem die 1,5 Millionen Avatar-Schnallen schon in die Knie gehen, wenn er einfach nur des Weges kommt." (Casati et al., 2007, S. 154; beim Autor dieses Zitats handelt es übrigens um eine Spiegel-Redakteurin!).

In der zusammenfassenden Kommentierung der nicht-kommerziellen Motive der Internet-gestützten Anwendungen lässt sich ein besonderer Aspekt festhalten, der für die öffentlich Diskussion und für unternehmerische Überlegungen entsprechende Konsequenzen haben kann: Die neuen Anwendungen lassen mehrheitlich einen *größeren Meinungs-Pluralismus* zu, die – wenn sie im „richtigen" oder im unternehmerisch gewünschten bzw. erhofften Kontext stehen – für Unternehmen hohen Charme haben können. Gleichzeitig besteht genau in diesem Meinungs-Pluralismus für Unternehmen aber auch die Gefahr, hier Meinungen ausgesetzt zu werden, die nicht nur unangenehm, sondern inhaltlich auch falsch sein können. Denn die Absender der einzelnen Nachrichten bleiben in der Regel anonym, was es nicht nur er-

leichtert, Informationen überhaupt zu verbreiten, sondern Informationen auch in einem sprachlichen Duktus zu verwenden, den man sonst möglicherweise meiden würde. Hier heißt es schon: „Das Internet ist zum Stammtisch geworden: Pleb 2.0 statt Web 2.0“ (vgl. Sack, 2007, S. 79).

3.2 Kommerzielle Motive von Web 2.0-Nutzern

Kommerzielle Motive von Privatpersonen

Durch Plattformen des Web 2.0 erhalten Privatpersonen oder Gruppen die Möglichkeit, die eigene „Schöpfung“, seien es Fotos, Videos, Texte, Produkte oder Musik, einer großen Nutzerschaft vorzustellen, ohne im Vorfeld Herausgeber oder Verleger von der Qualität der entsprechenden Inhalte überzeugen zu müssen. Auf diese Weise wird folglich ein direkter Zugang zu den potenziellen Käufern mit dem Ziel hergestellt, einen Erfolg in der Online-Welt kommerziell auszuschöpfen und/oder offline bei den klassischen Substanzverlegern Gehör zu finden. Das heißt, die Präsentation entsprechender Inhalte erfolgt mit dem Ziel, eine „Abstimmung“ über die eigenen Leistungen online zu erreichen, um on- oder offline kommerzielle Erfolge zu erzielen. Klassische Erfolgsgeschichten nach dem Muster „vom Tellerwäscher zum Millionär“ können deshalb umgeschrieben werden zu „vom mehrfach abgelehnten Rock-Junkie über *YouTube* zum Bestseller bei *EMI*“. Web 2.0 bietet damit die kosten- und meist auch risikolose Chance, beispielsweise als musikalischer Newcomer trotz *Media Overflow* vom Markt entdeckt zu werden. Dabei können Konzepte des viralen Marketing einen wichtigen Beitrag leisten, indem zur Weiterleitung eines als „klasse“ empfundenen Songs an Freunde und Bekannte motiviert wird (vertiefend Kreutzer, 2006, S. 263). Hierdurch wird es gemäß dem Long-Tail-Konzept erstmals möglich, auch Nischenprodukte für Nischenmärkte profitabel zu vermarkten; sei es das „Hundetuch Frech“ oder der „selbstgetöpferte Dachs aus Ton“, die unter www.dawanda.de ihre Kunden suchen (vertiefend zu „Long Tail“ Andersen, 2007).

Kommerzielle Motive von Entscheidungsträgern und Unternehmen

Kommerzielle Motive können bei Business-Netzwerken wie *Xing/Open BC* unterstellt werden. Wer als Mitarbeiter und/oder Entscheidungsträger von Unternehmen seine detaillierten Daten in diesem Netzwerk präsentiert und seine Interessensgebiete artikuliert, ist grundsätzlich an der *Identifikation von und Kommunikation mit Gleichgesinnten* interessiert, um auf diese Weise Kooperationsfelder oder neue Arbeitgeber/-nehmer zu identifizieren und/oder mit neuen Dienstleistern oder Lieferanten zusammenzukommen.

Das *Selbstdarstellungs- und Mitteilungsbedürfnis* der Internet-Nutzer zu befriedigen, ist die Kernleistung von Unternehmen wie *Yahoo* (mit *flickr*) bzw. Unternehmern wie *Rupert Murdoch* (mit *MySpace*). Da im Internet eine nahezu grenzenlose Nutzerschaft existiert, die auf

Unterhaltung aller Art, gerne auch in Gestalt des „anrüchigen“ Schlüssellochblicks, an allen vorstellbaren und vielen unvorstellbaren Begebenheiten des Lebens teilnehmen möchte, ziehen derartige Angebote ein Millionenpublikum an, das für die werbetreibende Wirtschaft von großem Interesse ist.

Werden *Werbebotschaften kontextorientiert bereitgestellt* (wie beispielsweise Werbelinks zu *Shopping.com* oder *ebay*), können gleichzeitig *Streuverluste in der Zielgruppenansprache reduziert* werden. So lassen sich zum Beispiel bei *Yahoo* 17 000 verschiedene Zielgruppen unterscheiden, und Werbung für Digitalkameras kann gezielt im Fotoportal *flickr* platziert werden (Shereshewsky, 2006, S. 48). Hier wird dann konsequenterweise vom *Behavioral Targeting* gesprochen, von einer Zielgruppenansprache, die sich am konkreten Nutzerverhalten im Internet orientiert. Die Herausforderung der werblichen Ansprache besteht dann im Kern darin, genau zu analysieren, wo die potenziellen Zielkunden am besten zu erreichen sind – wie bei jeder klassischen Mediaplanung auch.

Ähnlich gelagert sind die Motive der etablierten Unternehmen, die sich in zunehmendem Maße bei *Second Life* engagieren. Ganz vordergründig geht es vielen Anbietern zunächst einmal schlicht darum, die Kunden dort zu erreichen, wo sie sich bewegen. Wenn sich potenzielle Kunden mehr im Internet oder in virtuellen Welten wie *Second Life* aufhalten, dann müssen die Unternehmen den Kunden folgen, um eine werbliche Wahrnehmung sicherzustellen. Dabei geht es vielen in erster Linie um die *Präsentation eigener Produkte und Dienstleistungen* in den sich neu darstellenden Kanälen. So zum Beispiel, wenn *adidas* neue Schuhvarianten bei *Second Life* präsentiert oder *Mazda* die Möglichkeit bietet, im realen Leben noch nicht erhältliche Concept-Cars zu fahren. Welche nachhaltigen Erfolge hier erzielt werden können, wird sich erst dann zeigen, wenn der aktuelle Hype mit dem verbundenen Medienrummel und die dadurch ausgelöste Diskussionen verflogen sind und deutlich wird, ob eine ausreichende kritische Masse erreicht wurde. Denn es fehlt auch nicht an Kritik, die beispielsweise auf die nicht überzeugende 3D-Darstellung sowie die geringe IT-Performance der Plattform von *Second Life* abhebt, die immer dann deutlich wird, wenn zu viele Nutzer sich im gleichen Bereich aufhalten (vgl. auch Reitz, 2007).

Aber nicht nur virtuelle Produkte können über Web 2.0 verkauft werden. Unternehmen und Kreationen von Kunden können auch in Gestalt des *Mass Customizing* zusammengeführt werden. Das Geschäftsmodell von *www.spreadshirt.net* basiert darauf, dass Kunden im Online-Shop selbstgestaltete T-Shirts erwerben können. Während die Kunden für das Design des T-Shirts zuständig sind, kümmert sich das Unternehmen *Spreadshirt* um Wareneinkauf, Druckvorgang, Versand und Inkasso. Überzeugende Wachstumsraten von 100 Prozent jährlich beweisen den Anklang bei Kunden, die hier auch das Firmenlogo gestaltet haben (vgl. Schlautmann, 2007, S. 2).

Ein weiteres Unternehmensziel stellt die Nutzung des Web 2.0 als *Informationsdrehscheibe* dar, um entweder mit den eigenen Mitarbeitern oder mit Kunden und Partnern des Unternehmens in einen intensiveren Dialog einzutreten. So bloggen beim Softwarehersteller *Sun Microsystems* 3000 Mitarbeiter über ihren Job und das Unternehmen. In Deutschland hat das Unternehmen *FROSTA* einen Blog für Mitarbeiter aufgebaut, in dem diese über Ereignisse im

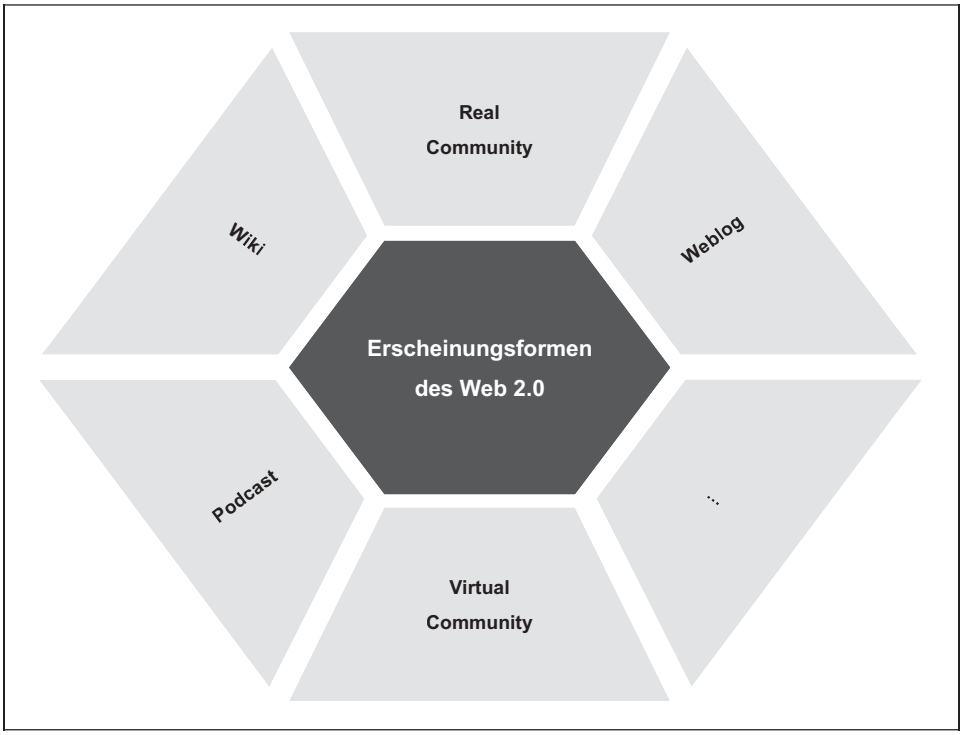
eigenen Unternehmen mit Kunden diskutieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, externe Blogger einzuladen, über das eigene Unternehmen zu schreiben oder – etwa bei Medienunternehmen – eigene Beiträge zu verfassen (vgl. Kreutzer, 2007a, S. 88f.). Hierdurch soll die Kundenbindung bzw. im Verlagssektor die Leser-Blatt-Bindung verstärkt werden. So werden bereits ausgewählte Texte von Nutzern der *neon.de-Site* in die Printausgabe übernommen, während umgekehrt immer mehr Heftinhalte im Internet präsentiert werden. Dabei wird angestrebt, den Unterschied zwischen Online- und Print-Redaktion weiter zu verringern (o.V., 2007c, S. 10).

Außerdem kann – dem Wunsch sich präsentierender Personen entsprechend – eine *Suche nach neuen Trends und Talenten* über die Selbstdarstellung auf den unterschiedlichen Plattformen im Internet erfolgen. Auf diese Weise können Unternehmen das Ohr ganz nah am Markt haben, ohne dafür spezielle Studien durchführen zu müssen. Denn immer mehr Kreative versuchen auf verschiedenen Wegen, ihr Talent durch im Internet vorgestellte Ergebnisse unter Beweis zu stellen. In den Unternehmen bedarf es dazu eines leistungsfähigen *Internet-Talent-Screenings*, um die dominierende Spreu vom spärlich zu findenden Weizen zu trennen. Gleichzeitig können Unternehmen die entsprechenden Plattformen selbst nutzen, um hier einen Testmarkt gleich eigene Angebote auf ihre Zielgruppengängigkeit zu überprüfen. So werden Songs von Musikunternehmen und TV-Pilotsendungen von *NBC* ins Netz gestellt, um vor einem umfassenden Engagement zu ermitteln, wie sich diese dort bewähren (vgl. Zeiler, 2007, S. 37). Hier ist u.E. konsequenterweise von *Customer Evaluated Innovations* zu sprechen.

Schließlich kann das Geschäftsmodell auch die *Bereitstellung einer entsprechenden Plattform* selbst sein, um beispielsweise das Interesse am Informationsaustausch, die Selbstdarstellung, den Mitteilungsdrang oder das Bedürfnis nach Eskapismus zu befriedigen. Dies ist bei *Linden Lab* mit *Second Life*, beim Business Network *Xing/Open BC* oder bei der Community-Site *MySpace* der Fall, die sich entweder durch Mitgliedsgebühren und/oder Werbeeinnahmen finanzieren.

4. Relevante Erscheinungsformen des Web 2.0 und ihre Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die aus unserer Sicht besonders wichtigen Ausprägungen von Web 2.0 diskutiert, die in Abb. 2 zusammengefasst sind.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 2: *Dominante Erscheinungsformen des Web 2.0*

4.1 Weblogs

Beim Begriff *Weblog* oder abgekürzt *Blog* handelt es sich um ein Kunstwort aus Web und Log(buch). Es entstand, als der Programmierer *Jorn Barger* 1997 begann, auf seiner Homepage seine Streifzüge durch das Web zu „loggen" – also aufzuzeichnen. Heute wird Weblog klassisch als *Internet-Notizbuch* bzw. als *Internet-Tagebuch* übersetzt. Blogs basieren auf einer einfach zu bedienenden Software, die es auch ungelernten Nutzern ermöglicht, eigene Beiträge schnell und ohne Kosten im Internet zu publizieren. Weblogs stellen einen der wichtigsten Services im Kontext des Web 2.0 dar. Derzeit existieren weltweit – mit stark wachsender Tendenz – etwa 200 Millionen Blogs zu den unterschiedlichsten Themen, wie beispielsweise Recht, Einzelhandel, Politik, aber auch zu ganz privaten Sachverhalten wie dem, was ein Teenager in Neapel in den letzten Wochen erlebt hat. Es wird momentan davon ausgegangen, dass sich die Anzahl der Blogs weltweit etwa alle sechs Monate verdoppelt (Oetting, 2006, S. 183).

Ein Weblog setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Den Hauptbestandteil eines Blogs stellen zunächst die *Einträge* dar. Hierbei entscheidet der jeweilige Verfasser selbst darüber, welche der oben genannten Themenfelder angesprochen werden. Zusätzlich zu den Inhalten können *Permalinks* installiert werden, bei denen es sich um fest stehende Verbindungen („permanente Links“) zu anderen Einträgen handelt, die ähnliche Fragestellungen diskutieren oder weiterführende Informationen beinhalten. Die meisten Weblogs sehen darüber hinaus vor, dass Leser selbst *Kommentare* zu den Blog-Einträgen verfassen, die unter den jeweiligen Einträgen angezeigt werden. Durch den Einsatz von *Trackbacks* können Besucher zum Beispiel auch einen Link zu einem eigenen Blog herstellen, der zu ähnlichen Fragestellungen verfasst wurde (Kienitz, 2007, S. 23f.; Alby, 2007, S. 22f.). Auf diese Weise erhalten Weblogs ihren *interaktiven, dialogischen Charakter*. Bei den so genannten *Tags* handelt es sich um Schlagworte, mit denen der Blogger seinen Eintrag (sei es ein Text, ein Bild oder ein Video) versieht, um den Zugriff darauf und das Wiederfinden zu erleichtern. So können Texte mit mehreren Oberbegriffen „verschlagwortet“ werden, um durch diese Klassifizierung die Suche nach Blogs mit bestimmten Inhalten zu erleichtern (etwa zu bestimmten Themen wie beispielsweise Digitalkameras). Auf diese Weise wird die Struktur und damit das Auffinden von Informationen auf Plattformen des Web 2.0 erleichtert. Um eine möglichst große Trefferquote zu erreichen, ist es beim *Tagging* sinnvoll, verschiedene Schreibweisen von Suchbegriffen zu verwenden (zum Beispiel BMW, bmw, Bayrische Motorenwerke, Bayr. MW).

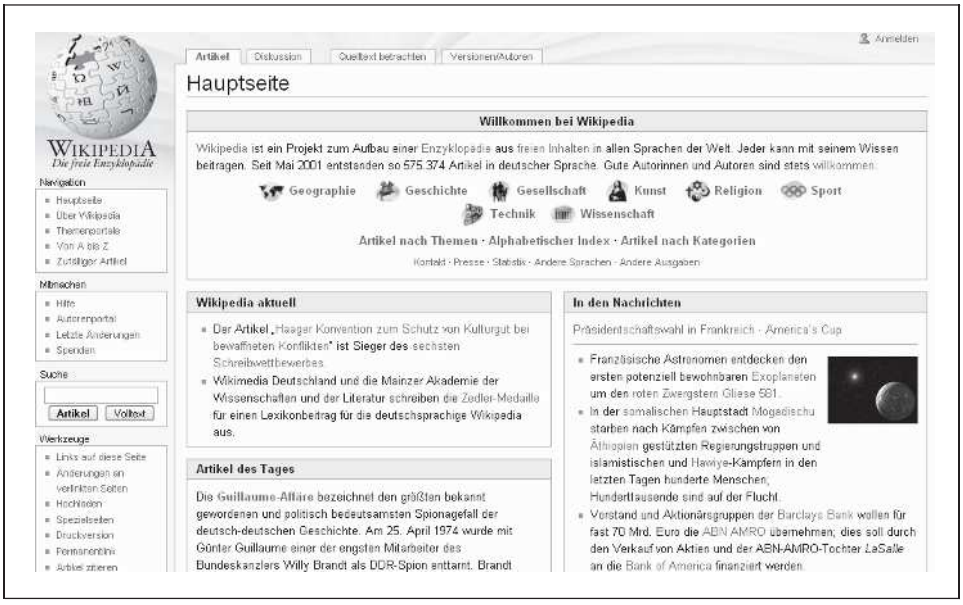
Ein Blog funktioniert nach anderen Regeln als klassische Kommunikationsformen. Für den privaten Blogger selbst stellen *soziale Anerkennung und Wertschätzung* seiner Ausführungen den zentralen Antrieb dar – keine kommerziellen Interessen. Deshalb werden Aussagen von Bloggern im Vergleich zu Botschaften von kommerziellen Unternehmen grundsätzlich eher als glaubwürdig angesehen. Zentrales Ziel für Unternehmen muss es deshalb sein, positive Informationen in einflussreichen Blogs zu platzieren. Allerdings sind dabei wichtige Regeln zu berücksichtigen. Zunächst einmal sollte „platte Werbung“ nicht in einen Blog integriert werden, weil diese von den Bloggern erkannt und entsprechend kommentiert werden würde. Es geht vielmehr darum, glaubwürdige Blogger einzuladen, um über das eigene Unternehmen oder dessen Produkt und/oder Dienstleistungen zu schreiben, wie dies dem Mobilfunk-Discounter *Simyo* im Zuge von *Buzz-Marketing*-Kampagnen erfolgreich gelang (vertiefend Kreutzer, 2007b, S. 170-172). Dabei gilt, dass sich Blogger generell einer Kontrolle entziehen, was für Unternehmen natürlich nicht ganz ungefährlich und deshalb zum Teil schwer zu akzeptieren ist. Es fehlt demzufolge auch nicht an Beispielen von Unternehmen, die versucht haben, ihre eigenen Bewertungen im Internet zu manipulieren, um besser dazustehen. Solche Eingriffe werden in der Regel jedoch schnell erkannt und haben schon häufig zu einer Internet-weiten Abstrafung geführt. Werden in Blogs unzutreffende Negativmeldungen verbreitet, dann ist es meist allein zielführend, sich im Blog als das betreffende Unternehmen zu erkennen zu geben und eine Richtigstellung vorzunehmen. Dies gelang beispielsweise *Starbucks* nach einer missinterpretierten Preiserhöhung unter www.s*tarbucksgossip.typepad.com* (Fend, 2007, S. 28); interessant ist dabei auch das Motto dieser Site selbst: „Monitoring America´s Favorite Drug Dealer“.

Vichy führte dagegen einen Blog ein, um die Vorzüge einer neuen Anti-Falten-Creme zu propagieren. Dazu erfand die PR-Agentur eine Nutzerin, die vom neuen Produkt schwärmte. Dieses Vorgehen wurde jedoch durchschaut, und *Vichy* wurde für dieses Vorgehen scharf kritisiert. *Vichy* entschuldigte sich, übersandte Testprodukte an fünf Bloggerinnen und ließ diese unzensierte Erfahrungsberichte verbreiten, um das Image wieder zu verbessern.

Hier wird nochmals deutlich: Blogs können eine ungeahnte *Eigendynamik entfalten* und *entziehen sich damit der Kontrolle der Unternehmen* – die *Grenzen von Web 2.0 zu. Pleb 2.0 sind fließend*. Nur solche Unternehmen, die gut und stark genug sind, sich einer offenen Kommunikation zu stellen, sollten auf diese Form der Interaktion setzen. Wer sich einer großen Ablehnerfront gegenüber sieht, sollte ein damit einhergehendes Harakiri vermeiden. Wenn dieses Risiko nicht besteht, können Unternehmen durch Blogs die *emotionale Nähe zum Kunden fördern* und den Verbraucher dazu ermuntern, seine Wünsche und Kritik direkt in Richtung Unternehmen zu kommunizieren. Wer die Erkenntnisse dieses zusätzlichen *Customer Touch Points* im Sinne von Kundenkontaktstellen in das Unternehmen zurückführen kann, erhält wichtige Informationen, um seine Leistungen stärker auf die Kunden auszurichten (vgl. Kreutzer, 2007a, S. 77f.).

4.2 Wikis

Bei *Wikis* handelt es sich um eine Seitensammlung im Internet, die von seinen Benutzern nicht nur gelesen, sondern unmittelbar auch online bearbeitet werden kann. Durch eine Vielzahl von Querverweisen wird die Nutzung des dort gespeicherten Wissens erleichtert. Eines der bekanntesten Beispiele hierfür stellt die 2001 gegründete Online-Enzyklopädie *Wikipedia* dar (www.wikipedia.org; vgl. Abb. 3). Wikipedia setzt sich dabei aus den Begriffen *Wiki* (kennzeichnet Internetseiten, die alle Benutzer bearbeiten können) und *Encyclopedia* zusammen. Schließlich kann jeder Nutzer des Internet-Lexikons, der sich dazu aufgerufen fühlt, zu einem bestimmten Thema einen Beitrag zu leisten, die Einträge von seinem Computer aus ändern oder ergänzen bzw. ganz neue Inhalte aufbauen. Die Zielsetzung ist eine möglichst neutrale Informationsbereitstellung durch eine Vielzahl von Nutzern. Die Substanzgeber verzichten dabei auf jeglichen Urheberschutz, sodass die Nutzung kostenlos und unbeschränkt erfolgen kann. *Wikipedia* verzichtet auch auf Werbeeinnahmen und finanziert sich über Spenden.


Artikel
Diskussion
Quelltext betrachten
Versionen/Autoren
Anmelden
Hauptseite
WIKIPEDIA
Die freie Enzyklopädie
Navigation
Hauptseite
Über Wikipedia
Themenportale
Von A bis Z
Zufälliger Artikel
Mitmachen
Hilfe
Autorenportal
Letzte Änderungen
Spenden
Suche
Artikel
Volltext
Werkzeuge
Links auf diese Seite
Änderungen an verlinkten Seiten
Hochladen
Spezialseiten
Druckversion
Permanentlink
Artikel zitieren
Willkommen bei Wikipedia
Wikipedia ist ein Projekt zum Aufbau einer Enzyklopädie aus freien Inhalten in allen Sprachen der Welt. Jeder kann mit seinem Wissen beitragen. Seit Mai 2001 entstanden so 575.374 Artikel in deutscher Sprache. Gute Autorinnen und Autoren sind stets willkommen.
Geographie
Geschichte
Gesellschaft
Kunst
Religion
Sport
Technik
Wissenschaft
Artikel nach Themen · Alphabetischer Index · Artikel nach Kategorien
Kontakt · Presse · Statistik · Andere Sprachen · Andere Ausgaben
Wikipedia aktuell
Der Artikel „Haager Konvention zum Schutz von Kulturgut bei bewaffneten Konflikten" ist Sieger des sechsten Schreibwettbewerbes.
Wikimedia Deutschland und die Mainzer Akademie der Wissenschaften und der Literatur schreiben die Zedler-Medaille für einen Lexikonbeitrag für die deutschsprachige Wikipedia aus.
Artikel des Tages
Die Guillaume-Affäre bezeichnet den größten bekannt gewordenen und politisch bedeutsamsten Spionagefall der deutsch-deutschen Geschichte. Am 25. April 1974 wurde mit Günter Guillaume einer der engsten Mitarbeiter des Bundeskanzlers Willy Brandt als DDR-Spion enttarnt. Brandt
In den Nachrichten
Präsidentschaftswahl in Frankreich · America's Cup
Französische Astronomen entdecken den ersten potenziell bewohnbaren Exoplaneten um den roten Zwergstern Gliese 581.
In der somalischen Hauptstadt Mogadischu starben nach Kämpfen zwischen von Äthiopien gestützten Regierungstruppen und islamistischen und Hawiye-Kämpfern in den letzten Tagen hunderte Menschen; Hunderttausende sind auf der Flucht.
Vorstand und Aktionärsgruppen der Barclays Bank wollen für fast 70 Mrd. Euro die ABN AMRO übernehmen; dies soll durch den Verkauf von Aktien und der ABN-AMRO-Tochter LaSalle an die Bank of America finanziert werden.

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite
Abbildung 3: *Homepage von Wikipedia*

Wikipedia ist heute in ca. 200 Sprachen verfügbar; in 98 davon sind mehr als 1000 Lexikonstichwörter aufrufbar. Mit ca. 500 000 Einträgen ist Deutsch dabei die zweiwichtigste Sprache für *Wikipedia* (Kienitz, 2007, S. 58; Wales, 2006, S. 22). Aufgrund der Vielzahl von Wikis, die sich inzwischen im Internet finden, gibt es unter www.wikiindex.org wiederum ein Wiki, welches als Navigationshilfe zu den unterschiedlichen Verzeichnissen sowie den dahinterstehenden Personen und Ideen führt.

Schließlich können *unternehmensinterne Wikis* auch eingesetzt werden, um das in verschiedenen Unternehmensbereichen vorhandene Wissen für das Gesamtunternehmen verfügbar zu machen und damit einen *Mehrwert durch Partizipation* zu schaffen. Ein Wiki bietet auch weniger im Mittelpunkt stehenden Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen und damit an der erfolgreichen Weiterentwicklung eines Unternehmens mitzuwirken. Wikis werden hier zum zentralen Element des *Knowledge Management* in Unternehmen.

4.3 Podcast – Podcasting

Bei *Podcast* handelt es sich um ein Kunstwort, welches sich aus dem bekanntesten MP3-Player, dem *iPod* von *Apple*, und dem Begriff *Broadcast* (Rundfunk) zusammensetzt. Damit werden Audio- und Videobeiträge bezeichnet, die über das Internet verbreitet werden und dort zu abonnieren sind. Für das *Abonnieren* von *Audio*- und *Video-Podcasts* gibt es zwei *Feed*-Formate (Atom und RSS). Hierdurch werden die kostenlosen Dateien automatisch auf dem Rechner zur Verfügung gestellt und können anschließend zeitversetzt konsumiert werden. Damit wird diese Form der Informationsbereitstellung zum *On-Demand-Angebot*. Um den interessierten Nutzern einen leichteren Zugang zu diesen Informationen zu schaffen, haben sich Portale etabliert, in die Podcasts – nach Themen sortiert und mit entsprechenden Schlagworten versehen – eingetragen werden können. Die wichtigsten sind der iTunes-Store von Apple, www.dopcast.de, www.podcast.de, www.podster.de und andere.

Zu den Erscheinungsformen des Web 2.0 gehören allerdings nur die Beiträge, die von Internet-Nutzern selbst erstellt werden, weshalb auch von *Radio und Fernsehen für jedermann* gesprochen werden kann. Zunehmend steigen auch professionelle Anbieter wie Zeitungsverlage, Handels- oder Markenartikel-Unternehmen in die Bereitstellung entsprechender Audio- und Videodateien ein, um auf diesem Weg Zielgruppen zu erreichen, die über den klassischen TV- oder Hörfunk-Kanal schwer zu kontaktieren sind. Die Herausforderung besteht hierbei darin, Informationen mit werblichem Hintergrund so aufzubereiten, dass möglichst viele Hörer und Seher die Inhalte abonnieren.

4.4 Real Communities

Gruppen definieren sich heute immer weniger über soziale Herkunft, Einkommen oder Alter, sondern immer mehr über gemeinsame Interessen. Deshalb kommt den *Online-Gemeinschaften* bzw. den so genannten *Communities* eine besondere Bedeutung zu. Diese ermöglichen mit *Online-Kundenforen und -Nutzergemeinden* eine besonders intensive Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen, die sich aufgrund geografischer Distanzen wahrscheinlich nie persönlich begegnen werden, aber an gleichen Sachverhalten interessiert sind. Die Herausforderung für alle Beteiligten besteht darin, Internet-Nutzer mit gleichen Interessenslagen virtuell zu identifizieren. Bei den Online-Gemeinschaften sind unseres Erachtens eher dem realen Leben zuzurechnende von den rein virtuellen Communities abzugrenzen. Bei den „*Real Communities*“ ist grundsätzlich noch eine größere Nähe zur tatsächlichen Personen gegeben, die sich mit ihren Fragen oder Ergebnissen der eigenen Erlebnisse oder Kreationen präsentieren. Bei den *Virtuell Communities*, zu denen u.a. *Second Life* zählt, dominiert häufig die fast völlige Loslösung von realen Lebensmodellen. Die Grenzen zwischen beiden Erscheinungsformen der Communities sind allerdings fließend.

Bei den Real Communities stehen insbesondere der *Austausch mit Experten* oder das *Finden von Gleichgesinnten* im Mittelpunkt. Hierzu zählen die folgenden Beispiele:

www.wer-weiss-was.de

Diese Community in Gestalt einer *Expertenplattform* ist bereits seit 1996 im Netz präsent und umfasst ca. 300 000 selbsternannte Spezialisten, die Fragen aus ca. 800 000 Themenfeldern beantworten. Diese Community basiert auf dem *Gegenseitigkeitsprinzip*, das heißt, wer Fragen stellt, sollte auch bereit sein, eigenes Wissen in die Gemeinschaft einzubringen. Hierbei gilt wie bei den meisten Wikis und Communities auch: „*Experte ist, wer sich zum Experten definiert*."

www.slashdot.org

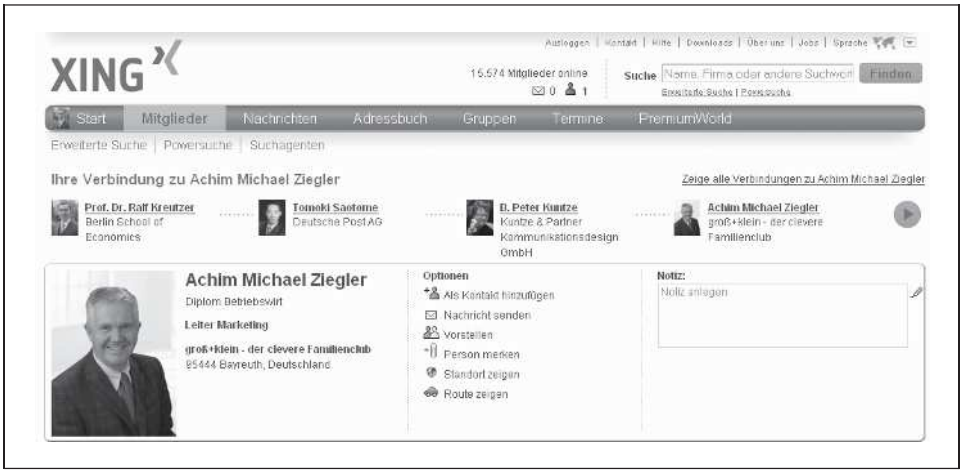
Unter www.slashdot.org tauschen sich ca. 200 000 bis 300 000 Autoren regelmäßig über *Fragestellungen aus dem High-Tech-Bereich* aus und diskutieren aktuelle Probleme. Auf diese Weise wird ein kostenlos zugänglicher Informationspool unterhalten, der von kommerziellen und nicht-kommerziellen Nutzern „angezapft" werden kann.

www.studiVZ.net

Hierbei handelt es sich um eine *Plattform für Studenten*, die von der Holtzbrinck-Gruppe 2007 für ca. 85 Mio. Euro erworben wurde (o.V., 2007b). Studenten melden sich mit einem eigenen Account und Profil an. Hierdurch wird die Möglichkeit geschaffen, Kontakte zu anderen Studierenden an der eigenen Hochschule zu knüpfen oder Kommilitonen für Lerngruppen und Freizeitgestaltung zu finden. Dieses Geschäftsmodell soll perspektivisch über Werbung finanziert werden.

www.xing.de

Diese *internationale Business Networking Community* dient der Anbahnung von Geschäftskontakten zwischen Anbietern und Nachfragern, Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Forschern und Forschern und unterstützt somit den *Aufbau von Kontakten für Beruf und Karriere*. Die Idee ist, dass „Jeder jeden über ein paar Ecken kennt" und somit eine gute Chance existiert, Zielpersonen über andere zu erreichen (vgl. Abb. 4). Viele Sonderfunktionen, wie beispielsweise ein integriertes E-Mail-Programm, rundet die Services ab.



Quelle: https://www.xing.com/profile/AchimMichael_Ziegler
Abbildung 4: *Vernetzungen über das Business Network xing*

www.theoscarproject.org

Bereits 1999 wurde das Konzept ins Netz gestellt, in der virtuellen Welt *ein ökologisches Fahrzeug zu entwickeln*, das unter dem Namen *Oscar* für *Open Source Car* steht. Analog zu den Open Source-Entwicklungen von *Linus* und *Firefox* wurden und sind hier Interessierte aufgerufen, gemeinsam „ohne Geld, ohne Chef, ohne Werkzeug, ohne Urheberrechte“ an einem umweltverträglichen Fahrzeug zu arbeiten (Gräber, 2007, S. 35).

www.pampers.com, www.pampers.de

Eine der weltweit größten Communities wurde von *Procter & Gamble* um das Thema „alles zur Schwangerschaft, Elternschaft und Babys“ aufgebaut. Mit Spezialausgaben für derzeit 34 Länder – teilweise mehrsprachig – wurde eine Plattform für den Informationsaustausch in einer besonders spannenden Lebensphase geschaffen.

www.urbia.de

Eine große Beliebtheit bei Frauen in und nach der Schwangerschaft erfreut sich *urbia.de*. Hier werden einerseits Informationen zu den Themenfeldern Kinderwunsch, Schwangerschaft, Baby & Familie bereitgestellt. Andererseits wird hier auch eine Plattform geschaffen, damit sich Personen mit gleichen Interessenslagen austauschen können. In den Foren werden täglich bis zu 12 000 neue Beiträge verzeichnet – was die Relevanz dieser Site für die Ziel-

gruppe deutlich macht. Diese Community ist natürlich dann auch die perfekte Zielgruppe, um in diesem Kontext für „groß + klein – der clevere Familienclub“ zu werden (siehe oben links in Abb. 5).

groß+klein
der clevere Familienclub
urbia.de
we are family
Suche im Magazin: Suchbegriff Los
Registrieren
Home | Magazin | Forum | Shop | Services | Chats |
Häufige Fragen | Hilfe
Sie sind derzeit nicht angemeldet | Anmelden
urbia nach Alter
Kinderwunsch
Schwangerschaft
Baby
Kleinkind
Kindergartenalter
Kids
Jugendliche
Weitere Themen
Erziehung
Partnerschaft
Gesundheit
Freizeit & Urlaub
Finanzen
Familienleben
Hochzeit
E-Mail-Newsletter
Neu bei urbia
Montag, 28. Mai 2007
Home ▸ Neu bei urbia
Herzlich willkommen bei urbia!
Auf unseren Seiten finden Sie ein umfangreiches Angebot zu den Themen Kinderwunsch, Schwangerschaft, Baby & Familie. Hier ein Überblick:
MAGAZIN
Geordnet nach Themen finden Sie ein breites Angebot von journalistischen Magazinbeiträgen vom Grundwissen für Paare mit Kinderwunsch, bis zur Frage Sind unsere Kinder zu verwöhnt?.
▸ Zum Magazin
FORUM
Im lebhaften Forum geben sich urbia-Mitglieder gegenseitig Tipps und wertvolle Ratschläge.
▸ Zum Forum
SERVICES
Die Services bieten Ihnen eine Reihe von praktischen Funktionen. Z.B. verschiedene Hilfen zum Ermitteln der fruchtbaren Tage, den
CHATS
In den Chats können Sie sich schnell und unkompliziert mit anderen Menschen austauschen.
▸ Zu den Chats

Quelle: http://www.urbia.de/general/einfuehrung/
Abbildung 5: *Homepage von urbia.de*

Andere Real Communities widmen sich der *Präsentation von eigenen Schöpfungen*, wie das bei den nachfolgenden Beispielen der Fall ist:

www.flickr.com

flickr gilt mit ca. 250 Millionen Bildern als die größte Online-Fotosammlung im Netz. Mehrere Millionen Mitglieder – Profis wie Amateure – präsentieren hier öffentlich ihre Werke. Zu einer echten Community wird *flickr* dadurch, dass die Fotos von anderen Nutzern bewertet und kommentiert und mit eigenen Archiven verlinkt werden können.

www.videotube.de, www.myspace.com

Auf diesen Internet-Plattformen können selbst erstellte Videos der gesamten Internet-Gemeinde vorgestellt werden. Auch hier besteht häufig die Möglichkeit, Beiträge zu bewerten oder anderen Mitgliedern der Community eigene Beiträge mitzuteilen. Die Bedeutung von myspace wird anhand folgender Zahlen deutlich (o.V., 2007d, S. 39):

- über 60 Millionen aktive Mitglieder
- ca. 200 Millionen Interaktionen pro Tag
- Wert der Community ca. 2,7 Milliarden US-Dollar

Wieder andere Communities stellen *Bewertungsplattformen* dar, bei denen man sich über Preise oder Produkt- und Unternehmensbewertungen austauscht. Die Informationsbereitstellung enthält im Kern eine Bewertung von Produkten, Dienstleistungen und/oder Unternehmen durch Dritte. Durch die bereitgestellten Informationen erhalten an entsprechenden Angeboten interessierte Personen „objektive(re)" Informationen – ohne dass bei den Bereitstellern dieser Informationen selbst kommerzielle Absichten unterstellt werden müssen. Hierdurch wird eine *scheinbare Objektivität* erreicht – scheinbar deshalb, weil jede Bewertung vor dem Hintergrund subjektiver Erwartungen und Erfahrungen stattfindet und damit per se Objektivität vermissen lässt. Erst über mehrere gleichartige Bewertungen wird eine partielle *Cross-Validierung* und damit eine *Absicherung der Bewertung* erreicht.

Bei diesen Bewertungen lassen sich verschiedene Erscheinungsformen unterschieden. Zum einen können *Kundenbewertungen in den E-Commerce-Auftritt von Unternehmen eingebunden* sein, wie dies bei *amazon* und dem Versender *Otto* der Fall ist. Zum anderen können *Nutzer zur Bewertung von Produkten auf der Unternehmenswebsite aufgefordert* werden, wie dies beispielsweise *L`Oreal* für ein neues Haarpflegeprodukt tat (Schlautmann, 2007, S. 2). Zum dritten gibt es spezielle Plattformen, die einem mehr oder weniger Anbieter unabhängigen Informationsaustausch vorbehalten sind, wie nachfolgende Beispiele zeigen.

www.qype.com

Hierbei handelt es sich um eine Plattform, die auf Werbeeinahmen abzielt und unter dem Motto „*Das Beste der Stadt*" versucht, lokale Informationen zu bündeln. Hierzu liefert diese Plattform Bewertungen, etwa darüber, wo es die beste Pizza, die besten Clubs oder die besten Restaurants gibt. Bei der kritischen Analyse der Einträge kann man sich allerdings nicht immer des Eindrucks erwehren, dass hinter den Eintragungen Unternehmen oder deren Mitarbeiter selbst stehen, wenn diese zum Beispiel lauten: „Mein Favorit bei Herrenbekleidung ist Anson's in Bonn. Jedesmal (sic!) wenn ich vorbei gehe, juckt es mich, mal zu schauen, ob ich mir nicht was Neues kaufen könnte. Die Angebote sind eigentlich immer ganz brauchbar, ferner bin ich ‚Insider' und bekomme bei speziellen Aktionen Rabatte. Auswahl, Sortierung, Service und Freundlichkeit der Mitarbeiter sind eigentlich immer vorbildlich – nur zu empfehlen!". Oder es heißt in der Beurteilung eines *Steuerberaters in Bonn* schlicht: „Top Steuerberater".

Hier zeigt sich besonders deutlich die *Achillesferse des Web 2.0*:

> *Durch die weitgehende Anonymität der Absender weiß man als Nutzer in der Regel nicht genau, wer mit welcher Motivation eine Information eingestellt hat.*

www.holidaycheck.de

Unter diesem Namen hat *Burda* ein Portal aufgebaut, auf dem Urlauber Hotelbewertungen vornehmen können. Gleichzeitig wird eine Vielzahl von Reisetipps, Urlaubsbildern, ein Reiseforum und insbesondere auch ein Angebot an kommerziellen Reisen präsentiert. Auf diese Weise wird das Motiv zur *informatorischen Selbstdarstellung* durch die Urlauber mit einer *umfassenden Informationsversorgung* rund um das Thema Urlaub verbunden. Eigene Recherchen offenbarten hier jedoch, dass die Bewerter schon einmal die Hotels verwechseln oder Sachverhalte schildern, die sich vor Ort nicht nachvollziehen lassen.

www.ciao.de

Auf dieser Plattform bewerten Konsumenten eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen aus den unterschiedlichsten Branchen. Die Bandbreite reicht hier von Autos über Haushaltsgeräte bis zu Schönheitsprodukten. Bei dieser Community werden in der Selbstdarstellung mehrere der oben genannten Motive konkret angesprochen (www.ciao.de, 12.5.2007):

- „Tolle Community – Freunde, Spaß und Gemeinschaft
- Anerkennung durch hilfreiche Erfahrungsberichte
- Geld verdienen“

www.nachtagenten.de

Die Inhalte dieser Community ranken um die Themenfelder „Nightlife und Lifestyle aus ganz Deutschland und aus Ibiza“. Hier werden Informationen über angesagte DJs und Club bereitgestellt sowie Interviews, Fotos und Möglichkeiten zum Ticketvorverkauf angeboten. Angemeldete Nutzer können sich als Mitglieder dieser Nightlife-Community mit Gleichgesinnten aus ganz Europa austauschen.

www.restaurant-kritik.de

Hierbei handelt es sich um einen *interaktiven Restaurantführer*, der auf den Meinungen von Restaurantbesuchern unter den Internet-Nutzern aufbaut.

www.meinprof.de

Dies ist eine Online-Plattform für die *Bewertung von Lehrveranstaltungen und Dozenten an deutschen Hochschulen*. Studenten haben hier die Möglichkeit, ihre Professoren zu bewerten, indem sie Veranstaltungen anhand von mehreren Kriterien bewerten. Hierdurch sollen andere Studenten Informationen für die Auswahl des richtigen Kurses erhalten. Die einzelnen Bewertungen zusammen bilden die Bewertung eines Professors. Diese finden sich dann ab einer Mindestanzahl von Bewertungen in den Beurteilungen der Professoren wieder, über die man zum Beispiel den schwersten Kurs in Deutschland oder den witzigsten Professor in München finden kann (vgl. Abb. 6).

Quelle: http://www.meinprof.de/unis/fhw-berlin/Wirtschaftswissenschaften
Abbildung 6: *MeinProf.de – Bewertungsplattform für Professoren und Dozenten*

4.5 Virtuelle Communities

Bei *Second Life* handelt es sich um eine zurzeit besonders intensiv diskutierte Gemeinschaft, die viel mediale Aufmerksamkeit auf sich zieht. Dahinter verbirgt sich eine *virtuelle Welt*, die Menschen die Möglichkeit bietet, sich eine ganz eigene neue Identität zu geben. Es können Grundstücke und Häuser gekauft, Geschäfte besucht, Kontakte gepflegt und sonstige Aktivitäten aufgebaut werden. Bei einer kontinuierlich wachsenden Gemeinde von zurzeit über 5

Millionen Teilnehmern und der nach den USA und Frankreich drittgrößten Mitgliederzahl von 0,4 Mio. in Deutschland (Bokowsky/Laymann, 2007) ist dies eine virtuelle Realität, an der Unternehmen nicht vorbeigehen sollten, ohne zumindest einmal die Relevanz für das eigene Geschäftsmodell überprüft zu haben. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der pro Land erreichbaren Nutzer von der Abdeckung durch klassische Massenmedien nach wie vor weit entfernt ist (vgl. Schmitz, 2007, S. 6; vgl. Abb. 7).

Quelle: Bokowsky/Laymann, 2007, S. 1
Abbildung 7: *Auftritte in Second Life*

Für *Lindendollar*, einer virtuellen Währung, die gegen echte Dollar eingetauscht werden kann, ist quasi alles zu kaufen (Kurs 270 Linden-Dollar für einen Dollar). Die Währung ist benannt nach dem Unternehmen *Linden Lab*, das *Second Life* entwickelt hat. Beim Eintritt ins virtuelle Leben ist zunächst einmal ein *Avatar* zu wählen. Orientiert an der im Hinduismus vorkommenden Inkarnation von Göttern in Mensch- oder Tiergestalt (so hat Gott *Shiva* zum Beispiel je fünf menschliche und tierische Avatare), ist hierunter die *Definition einer virtuellen Identität* zu verstehen, mit der man in *Second Life* aktiv wird. Die spartanische Erstausstattung des Avatars kann gegen Lindendollar „aufgehübscht" werden, indem nicht nur eine sportlichere Figur, sondern beispielsweise auch eine andere Nase, eine neue Frisur und entsprechende Bekleidung und sonstige Ausstattungsgegenstände erworben werden können.

5. Was ist bei der Nutzung von Web 2.0 durch mein Unternehmen zu berücksichtigen?

5.1 Generelle Guidelines

Um das *Potenzial des Web 2.0* für das eigene Unternehmen zu nutzen, ist zunächst einmal die Frage zu beantworten, welche der aufgezeigten Motivstrukturen durch das eigene Engagement bedient werden könnten. Dabei ist die Beantwortung dieser Frage unabhängig davon zu stellen, ob und in welchem Umfang die eigenen Zielgruppen und die darüber hinausgehenden Kundenpotenziale die neuen Kommunikationsmöglichkeiten bereits nutzen. Können eigene Produkte und Dienstleistungen den Eskapismus verschönern, oder könnte das eigene Unternehmen eher eine Plattform bieten, die auf Selbstdarstellung, Mitteilungsbedürfnis oder das Schaffen von sozialen Netzwerken einzahlt? Das scheinbar überzeugende Motiv, bei der Welle des Web 2.0 als Innovator (First Mover) oder Early Adaptor dabei sein zu müssen, reicht sicherlich als alleiniges Motiv für ein entsprechendes Engagement langfristig nicht aus.

Zunächst ist zwingend zu formulieren, welche *Ziele das Unternehmen* durch ein entsprechendes Engagement erreichen kann, welche Kundenpotenziale damit erreicht werden können und welche Strategie dafür zielführend ist. Davon abgeleitet ist zu prüfen, ob zur Erreichung der definierten Ziele eine *eigene Plattform* aufgebaut werden oder ob man sich *in bestehende Konzepte integrieren* soll. Dabei sind die entsprechenden Kosten- und Nutzendimensionen in einem Business Case zu bewerten. Ein große Herausforderung besteht auch darin, einen *integrierten und konsistenten Auftritt* über die verschiedenen Ausprägungen des Web 2.0 einerseits und der sonstigen Kommunikation andererseits zu erreichen – eine Herausforderung, an denen Unternehmen häufig bereits heute bei der Verzahnung von klassischer und direkter Kommunikation scheitern. Mit der Belegung von zusätzlichen und „neueren" Kommunikationswegen – deren Wirkungsweisen und Gesetzmäßigkeiten bei weitem noch nicht vollständig erforscht sind – wird diese für die *Kommunikations-Effizienz* absolut notwendige Aufgabe nur noch komplexer und kann bedeuten, dass in der zukünftigen Gestaltungsarbeit der eigentliche Marketing-Verantwortliche noch mehr Experten moderierend koordinieren muss (vgl. Merkle, 2007, S. 9).

Ein dabei bisher oft vernachlässigter Aspekt ist die *Bearbeitung der Rückmeldungen* in Richtung Unternehmen und – zum Teil noch wichtiger – der *Inhalte der vom Unternehmen unabhängigen Interaktion* zwischen den Millionen potenzieller Akteure im Internet, die auf das Unternehmen generell, dessen Botschaften und Produkte/Dienstleistungen reagieren. Die Bandbreite der Reaktionen von Unternehmen reichen über die *aktive Informationsbereitstellung* und *Gegendarstellungen zu Falschmeldungen* bis hin zum *Aufgreifen von Verbesserungsvorschlägen für Produkte und Dienstleistungen*, die in Communities oder Blogs erstmalig diskutiert werden (vgl. Santner/Kuhfuß in diesem Band).

Bei der Bearbeitung dieser Informationen stellt sich die zentrale Frage, ob die erforderlichen personellen und technischen Ressourcen im Unternehmen vorliegen, um ein entsprechendes Engagement selbst zu gestalten, oder ob man sich spezialisierter Dienstleister bedient, der die zusätzlichen *Customer Touch Points* auf unternehmensrelevante Inhalte überprüft bzw. entsprechend zur weiteren Bearbeitung vorselektiert. Schon im „traditionellen" Dialog-Marketing hat man sich selbst in Verbraucher- oder Beschwerde-Hotlines häufig nur standardisierter Response-Möglichkeiten – weitgehend automatisiert – bedient (vgl. dazu Merkle, 2007, S. 10). Die Vielfältigkeit der Internet-gestützten Response-Möglichkeiten bringt hier eine *extrem erhöhte Komplexität* mit sich.

Die angesprochene Komplexität ergibt sich nicht nur durch die *schnelle Verbreitung neuer Internet-basierter Kommunikationsformen* und der damit einhergehenden *größeren Anzahl an belegbaren Medien*, sondern auch dadurch, dass es zu einer weiteren *Fragmentierung der tatsächlichen Media-Nutzung* kommen wird. Dies wird neue Anforderungen an Selektion, Gestaltung und Buchung der einzelnen Kommunikationskanäle an die Verantwortlichen in Unternehmen, Agenturen und bei den Media-Agenturen stellen, die nur über eine stärkere Verzahnung der einzelnen Disziplinen zu lösen sein wird (vgl. das erfolgreiche Beispiel Cashlife bei Heinneccius/Kreutzer, 2007).

In der Frage der unternehmerischen Nutzung der Web 2.0-Potenziale sollte schließlich auch die zunächst verlockend erscheinende Möglichkeit einer ergänzenden oder sogar teilweise substituierenden *qualitativen Marktforschung* sorgfältig reflektiert werden. Denn unabhängig von der bereits genannten Frage, ob und in welchem Umfang die eigenen Zielkunden überhaupt diese neuen Kommunikationsformen nutzen, ist in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand die zentrale Frage der generellen *Repräsentativität dieser neuen Medien* abzuwägen.

5.2 Unternehmerische Nutzbarmachung von Blogs

Aufgrund des zunehmenden Bedeutungszuwachses von Blogs – in Deutschland beläuft sich die Zahl zurzeit auf ca. 300 000 – sollten Unternehmen intensiv prüfen, welche Kommunikationsziele sich durch eine aktive Beteiligung erreichen lassen (vgl. Eck, 2006, S. 202). Hierbei ist zwischen Private und Corporate Blogs zu unterscheiden. *Private Blogs* werden von Einzelpersonen ins Leben gerufen, die damit meist keine kommerziellen Ziele verfolgen. Davon abzugrenzen sind die *Corporate Blogs*, die von Unternehmen genutzt werden, um mit den unterschiedlichsten Stakeholdern, also Interessensgruppen wie Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Lieferanten etc., in Dialog zu treten.

Engagement bei Private Blogs

Ein *unternehmerisches Mitwirken bei Private Blogs* sollte die Unternehmensherkunft von Beiträgen transparent machen, um sich nicht den Unwillen der Blogger zuzuziehen, da Fälschungen oder Manipulationen von Beiträgen – wie bereits erwähnt – häufig schnell erkannt werden. Aber auch wenn ein Unternehmen hier selbst nicht mit Beiträgen in Erscheinung treten möchte, kommen Unternehmen, die im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen, nicht umhin, die *Diskussionen in Blogs auf unternehmensrelevante Beiträge hin zu durchforsten*. Hier können nicht nur *Produktfehler oder -schwachstellen* aufgrund einer riesigen Nutzergemeinde früher als anderswo *identifiziert*, sondern auch Hinweise auf mögliche *Haftungsrisiken* frühzeitig *festgestellt* werden. Schließlich können sich Negativmeldungen durch den viralen Charakter solcher Blogs schnell weltweit verbreiten und einen erheblichen Imageschaden für Unternehmen herbeiführen. Allerdings finden sich auch *Ideen für Produktentwicklungen oder -anpassungen* in solchen Quellen.

Folglich sollten Unternehmen in jedem Fall ein *Blog-Monitoring* installieren, um die so genannte *Blogosphäre* zu überwachen und um sich dieses kontinuierlichen Informationsstroms zu bedienen. Schließlich gibt es viele Beispiele dafür, dass über Produktschwächen zunächst im Internet berichtet wurde und entsprechende Reklamationen dann zum Massenphänomen wurden und die betroffenen Unternehmen nicht nur Umsatzeinbrüche, sondern teils auch rückläufige Börsenkurse zu verzeichnen hatten. Die Notwendigkeit hierzu sei anhand eines Beispiels aus den USA verdeutlicht. Dort fanden Blogger heraus, dass man die Fahrradschlösser des Herstellers *Kryptonite* mit einem Kuli knacken könne. Ein entsprechendes Video wurde online gestellt, und nach fünf Tagen griff die Presse die Geschichte auf. Es bedurfte 1,8 Mio. negativer Blogeinträge, bis der Hersteller reagierte. Die anschließend notwendige Austauschaktion kostete ca. 10 Millionen US-Dollar (Oetting, 2006, S. 175-177).

Einen wichtigen Beitrag zum Auffinden der relevanten Blogs können so genannte *Blogsuchmaschinen* leisten. So durchforstet etwa der frei zugängliche Service www.technorati.com ca. 60 Millionen Blogs nach Stichwörtern und Links. Bei www.blogsearch.google.de kann man sich täglich Neueinträge gebündelt zusenden lassen und somit über relevante Entwicklungen frühzeitig informiert werden.

Ein solches Monitoring ist nicht nur hinsichtlich der eigenen Angebotspalette sowie der von Wettbewerbern relevant. Hier wird auch sichtbar, in welchem Licht ein Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber steht. Je größer der Nachfrageüberhang bei qualifizierten Mitarbeitern ist, desto bedeutsamer wird auch die *Imagebewertung von Unternehmen als Arbeitgeber im Internet* werden. Schließlich können Bewerber hier eine bisher so nicht verfügbare Quelle nutzen, um sich teilweise aufgrund von Beiträgen ehemaliger oder noch beschäftigter Mitarbeiter einen von der Unternehmens-PR weitgehend unkontrollierten Zugang zu Informationen aus dem Innenleben eines Unternehmens zu beschaffen. Blogs stellen damit ein nicht zu vernachlässigendes Instrument des *Employer-Branding* dar.

Engagement durch Corporate Blogs

Corporate Blogs können einerseits genutzt werden, um die eigenen Mitarbeiter im Zuge eines *Marketing nach innen* über wichtige Veränderungen zu informieren (vgl. Kreutzer, 2007c, S. 52). Darüber hinaus stellen die *gegenwärtigen und potenziellen Kunden* eine wichtige *Zielgruppe von Corporate Blogs* dar. Allerdings wird diesen von der Nutzergemeinde im Allgemeinen eine deutlich geringere Relevanz als anderen Informationsquellen zugeschrieben, weil sie generell als weniger vertrauenswürdig und aufgrund der einseitigen Herkunft auch eher als langweilig empfunden werden (vgl. Wirght, 2006).

Denn Verbraucher sind generell mehr an authentischen Informationen von Vertretern der eigenen Peer Group interessiert als an „klinisch reinen" und entsprechend wohlformulierten Presseerklärungen, an denen bereits vor der Entstehung des Web 2.0 kein Mangel herrschte. Wenn ein Unternehmen allerdings bereit ist, sich der Kritik der Zielgruppe zu stellen, um aus deren Feedback zu lernen, bietet sich eine ideale Möglichkeit, um Kundennähe aufzubauen – indem mit der Nutzergemeinde in einen Dialog darüber eingestiegen wird, welche Art von Informationen, Produkten und Dienstleistungen die Kunden von „ihrem Unternehmen" wünschen – *Kundenorientierung par excellence* (vgl. weiterführend Kreutzer, 2007a).

Ein Beispiel für einen gelungenen Corporate Blog liefert *FROSTA* (www.blog-frosta.de). Das Selbstverständnis dieses Blogs wird in folgender Beschreibung deutlich: „Das *FROSTA* -Blog ist ein Webtagebuch von *FROSTA*-Mitarbeitern. Wir möchten auf diese Weise offen, ehrlich und aus erster Hand über die Marke *FROSTA* berichten und mit Ihnen über aktuelle Themen aus dem Bereich Ernährung diskutieren. *FROSTA*'s ‚Blogger' kommen aus den Abteilungen Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf, Marketing, Verbraucherservice, Öffentlichkeitsarbeit und der obersten Geschäftsleitung. Alle ‚Blogs' sind unzensiert und ungefiltert. Die Beiträge werden weder von Agenturen vorformuliert noch vorgeschlagen. Denn wir möchten Ihnen einen ähnlich direkten Eindruck von unserer Philosophie vermitteln, als wenn Sie uns gegenüber säßen. Wir freuen uns auf Ihre Kommentare, Anregungen und Wünsche!!" (Frosta, 9.4.2007). Gelingt es, einen solchen Blog mit spannenden Informationen zu füllen und damit die eigenen Kunden mit wichtigen Informationen zu versorgen, kann ein wichtiger Beitrag zur Kundenbindung geleistet werden (vgl. auch Oetting, 2006, S. 197f.; Eck, 2006; Wright, 2006).

Erste Erfahrungen mit Blogs sammelt aktuell *Payback*, Deutschlands größtes Bonus-Kartenprogramm. Mit einer ersten Beta-Version soll das *Payback*-Blog kein weiterer Werbekanal sein, sondern eine *ergänzende Kommunikationsplattform*, mit deren Hilfe einzelne Bereiche des Programms besser, schneller und umfassender erklärt werden sollen, als dies in einem Kunden-Magazin möglich ist. Dazu wurde im ersten Schritt der aktuelle Blog mit Hilfe von 100 erfahrenen Bloggern und der Unterstützung einer externen Agentur aufgesetzt, um erste Erfahrungen und konkrete Feedbacks in den für *Payback* wichtigen Kategorien Prämien, Projekte, Partner und Datenschutz bewerten zu können.

5.3 Überwachung von Wikis

Ähnlich wie bei den Blogs ist ein *Wiki-Monitoring* aufzusetzen, um festzustellen, ob *falsche oder imageschädigende Ausführungen über das eigene Unternehmen oder Unternehmensvertreter* in Wikis enthalten sind. Hier muss unter Umständen aktiv eingegriffen werden, wenn tendenziöse oder fehlerhafte Informationen verbreitet werden (vgl. Bernet, 2006, S. 155f.).

Sehr interessant kann es auch sein festzustellen, welche Themenbereiche besonders intensiv bearbeitet werden, weil dadurch *Interessenslagen der Internet-Nutzer* sichtbar werden. So können beispielweise neue Trends und spannende Entwicklungen in einem Frühstadium identifiziert werden.

5.4 Nutzung von Podcasts

Audio- und Video-Podcasts können, wie bereits kurz angesprochen, eingesetzt werden, um die Akzeptanz von neuen Produkten (zum Beispiel Musiktiteln) oder von TV-Sendungen in der Nutzerschaft zu überprüfen, bevor ein nationaler oder globaler Einsatz erfolgt. Voraussetzung hierfür ist jedoch, eine kritische Masse an Mitgliedern der eigenen Zielgruppe zur Bewertung zu motivieren.

In Summe werden diese Podcasts eine weitere Kommunikationsform darstellen, die Unternehmen nutzen können, um mit ihrer Zielgruppe zu kommunizieren. Je stärker sich Konsumenten der bereits heute verbreiteten *Informationsüberlastung* durch eine Vielzahl von werblichen Ansprachen entziehen, desto nachhaltiger müssen Unternehmen auf die neuen Nutzungsgepflogenheiten reagieren (vertiefend Kreutzer, 2006, S. 49f.). Wenn meine Zielgruppe die *iPod*-Generation ist, dann besteht eine vordringliche Kommunikationsaufgabe darin, Botschaften des Unternehmens so aufzubereiten, dass sie von der Zielgruppe gerne abonniert und – zeitversetzt – konsumiert werden. Dass dabei nicht die werbliche Aussage im Mittelpunkt stehen darf, sondern die Befriedigung eines weiterführenden Informations- und Unterhaltungsbedürfnisses der Zielgruppe, versteht sich von selbst.

5.5 Aktivierung von Communities

Eine Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die *Vielfalt der vorfindbaren Communities auf ihre Relevanz für das unternehmerische Marketing zu prüfen*. Wenn sich Konsumenten in Communities zusammenfinden und damit ein deutliches Interesse an spezifischen

Fragestellungen kundtun, stellt sich für Unternehmen die spannende Frage, wie eine Präsentation des Unternehmens oder von entsprechenden Produkten bzw. Dienstleistungen erfolgen kann, ohne auf Ablehnung in der Zielgruppe zu stoßen. Die Homogenität der bei Communities anzutreffenden Zielpersonen lässt eine fokussierte Ansprache sinnvoll erscheinen. Werden „passende", bei der Zielgruppe auf hohe Akzeptanz und Interesse stoßende Informationen – etwa im Sinne des beschriebenen Behavioral Targeting – bereitgestellt, kann das virale Potenzial dieser Communities für eine zusätzliche Online-Mund-zu-Mund-Propaganda genutzt werden und durch Links eine weiterführende Vernetzung erreicht werden.

Von großer Relevanz dürften solche Communities vor allem für solche Unternehmen sein, deren Zielgruppe generell eine hohe Affinität für interkulturelle Kommunikation haben oder deren Produkt-Portfolio sich besonders für einen Austausch von eigenen Erfahrungen oder ergänzende Anregungen eignet. Zu Ersterer dürfte der junge Fashion-Anbieter *New Yorker* gehören, bei dem die junge Zielgruppe am Austausch von Trend-Informationen interessiert ist. Zur zweiten Gruppe dürfte der Outdoor- und Funktions-Anbieter *Globetrotter* zählen, bei dem ein hohes Interesse am ausführlichen Austausch über Qualität, Ausstattung und konkrete Nutzen-Erfahrungen einzelner Produkte besteht.

Allerdings werden in diesen Communities nur diejenigen Erfolg haben, die auf glaubwürdige Darstellung und ein längerfristiges Engagement setzen. Ein *Werbe-Quickie* wäre hier nicht zielführend und würde eher die *Selbstreinigungskräfte der Online-Gemeinde* aktivieren. Die Frage ist vielmehr, durch welche Form des Engagements ein Anbieter in der Community Relevanz erzeugen kann. Dies kann beispielsweise durch die *Recherche und Präsentation zielgruppenspezifischer Informationen* erreicht werden. Das *Angebot zielgruppenaffiner Produkttests* kann ebenfalls das Interesse der Community wecken. Auf diese Weise können Interessenten und Kunden mit einem Anbieter in Kontakt kommen, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen, die zu Erstkäufen und/oder zu loyalem Kaufverhalten führen können.

Allerdings gilt auch hier:

> *Wer einmal den Anstoß zu einer kommunikativen Auseinandersetzung im Web gegeben hat, hat kaum die Chance, Richtung, Inhalte und Intensität der Diskussionen zu steuern.*

Diese Erfahrung musste auch *General Motors* machen, die in den USA Internetsurfer dazu aufforderten, selbstgedreht Werbevideos über den *Chevy Tahoe* ins Internet zu stellen. Dieses Angebot wurde genutzt, allerdings gesellten sich – typisch für die neue Freiheit bzw. Anarchie im Internet – auch Diskussionsbeiträge dazu, die den hohen Benzinverbrauch in den Mittelpunkt ihrer Beiträge rückten.

Deshalb gilt (Schlautmann, 2007, S. 2):

> *Wird der „clevere Pöbel" oder auch „smart mob" auf die eigene Internetseite eingeladen, muss man gute Nerven haben, weil die Einbindung des Internets immer auch mit einem Kontrollverlust einhergeht.*

Eine besonders intelligente Art der Schaffung und Nutzung von Communities ist Unternehmen wie *Novartis*, *Dupont* und *Procter & Gamble* gelungen. Auf www.innocentive.com veröffentlichen diese Firmen wissenschaftliche Probleme aus den Bereichen Biologie und Chemie, um die Internet-Gemeinde zum Finden von Lösungen aufzurufen. Zurzeit haben sich knapp 100 000 Experten aus 150 Ländern bei *InnoCentive* registriert. Lösungen, die diese Expertengemeinde finden, werden je nach Komplexitätsgrad der Aufgabe mit Prämien zwischen 10 000 und 100 000 US-Dollar belohnt. Nach Aussage von *Procter & Gamble* werden über 30 Prozent der auf *InnoCentive* ausgeschriebenen Probleme gelöst (Schoder, 2007, S. 8).

Auf der Website von *InnoCentive* (Stand 8.4.2007) werden spezifische der oben diskutierten Motivstrukturen angesprochen.

- „Für Wissenschaftler: *InnoCentive* bietet Forschern die Möglichkeit, fachliche Anerkennung und attraktive Geldprämien für die Lösung von FuE-Problemen zu erhalten.
- Für auftraggebende Unternehmen: *InnoCentive* bietet Unternehmen die Möglichkeit, auf der ganzen Welt mit talentierten Wissenschaftlern an innovativen Lösungen für ihre schwierigen FuE-Probleme zu arbeiten."

Andere Unternehmen nutzen das Kreativpotenzial der Internet-Gemeinde. Der T-Shirt-Hersteller *Threatless* motiviert regelmäßig dazu, Motive einzusenden, die für die Bedruckung von T-Shirts eingesetzt werden können. *Lego* lässt Produkte von seinen Kunden entwerfen. Dieses Vorgehen kann als *Crowd Sourcing* oder noch treffender als *Peer Production* bezeichnet werden (Schoder, 2007, S. 8). Dabei gibt es Gewinner auf beiden Seiten: Zum einen können Unternehmen die grenzenlose Kreativität der Internet-Gemeinde nutzen, um kosteneffizient und schnell zu Innovationen zu kommen und damit den *Innovationswettlauf* zu gewinnen, der durch einen immer höheren Innovationsdruck, reduzierte F&E-Budgets bei gleichzeitig verkürzten Lebenszyklen von neuen Produkten entstanden ist (vgl. Kreutzer, 2006, S. 135). Zum anderen finden bisher oft in der Anonymität gefangene Tüftler, Kreative und Erfinder endlich aufmerksame Zuhörer, die Ideen aufgreifen und zum Teil in marktgängige Produkte umsetzen. Hier erscheint unseres Erachtens die Bezeichnung *Customer Generated Innovations* zutreffend.

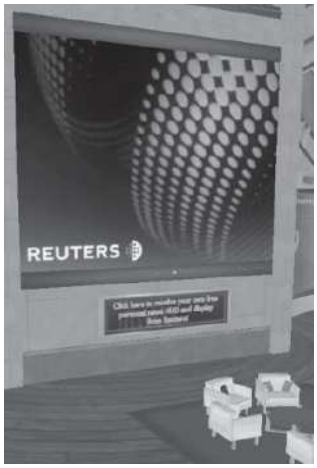
Eine monetäre Belohnung ist für diese Zielgruppe häufig nicht einmal der treibende Faktor, sondern die Möglichkeit, sich in neuen Produkten (zum Beispiel von *Lego*) selbst verwirklicht zu sehen, weshalb *Lego* auf eine Entlohnung der „dezentralen Kreativen" sogar ganz verzichtet (Schoder, 2007, S. 8). Hierbei ist jedoch ein schmaler Grat zwischen *Enthusiasmus der Kreativgemeinde* einerseits und der *kommerziellen Verwendung des Geschaffenen* andererseits gegeben. Aktuell wird – passend zum Web 2.0 – in verschiedenen Foren und Blogs über Möglichkeiten einer *Lizenzierung von gemeinschaftlich geschaffenem geistigen Eigentum* diskutiert (Schoder, 2007, S. 8).

Drei *Herausforderungen für die Unternehmen* bleiben bei einem derartigen Engagement weiterhin zu lösen.

- Wie können aus einer großen Zahl von Ideen die spannenden herausgefiltert werden? Je größer und kreativer die angesprochene Internet-Gemeinde ist, desto leistungsstärker müssen die von Unternehmen einzusetzenden *Filtersysteme* sein.
- Wie kann die Kreativgemeinde auf die eigene Aufgabenstellung, das eigene Problem bzw. die Suche nach neuen Produkten aufmerksam gemacht werden? Solange sich wenige Unternehmen in diesen Feldern tummeln, werden die virale Mund-zu-Mund-Propaganda sowie gezielte Einträge in korrespondierenden Blogs ausreichen. Sobald *Peer Production* zum Massenphänomen wird, wird sich auch hier ein *War for Talents* entfalten, der auch zu immer ausgeklügelteren Anreizsystemen führen wird. Ein Ansatz wird dann – wie bei vielen im Internet gestarteten Aktivitäten – die Verlängerung von der Online- in die Offline-Welt sein, indem entsprechende Workshops und Zusammenkünfte der Kreativen organisiert und incentiviert werden (vgl. Lang/Reich in diesem Band).
- Je emanzipierter die Prosumenten und je professioneller die Beiträge, desto lauter werden Forderungen werden, die Co-Produzenten an den mit ihren Beiträgen verbundenen Erlösen zu beteiligen. Verschiedene Formen der Beteiligung der Produzenten, aber auch weiterer Rechteinhaber werden zurzeit intensiv diskutiert. Erlösmodelle, die eine prozentuale Beteiligung an Werbeerlösen oder eine Click-abhängige Gebührenausschüttung vorsehen, sind bereits im Einsatz (vgl. Postinett, 2007, S. 12).

5.6 Engagement in *Second Life*

Die mögliche Bedeutung, die *Second Life* bei der Ansprache bestimmter Zielgruppen bekommen wird, ist der Hintergrund dafür, dass es für Unternehmen wie *adidas, American Apparel, Reebok, Toyota, VW, IBM, Deutsche Post, Nissan, BMW, Mercedes-Benz* oder *Vodafone* durchaus interessant ist, sich mit eigenen *virtuellen Dependancen* bzw. mit den *eigenen Angeboten* in *Second Life* zu präsentieren (vgl. Abb. 8; weiterführend Rymaszewski, 2007). Hier können viele Produkte schon für wenige *Lindendollar* erworben und so eine *Markenaffinität virtuell ausgelebt* werden, die dann möglicherweise im realen Leben ihre Verlängerung findet. Oder es werden – wie von *Mazda* – Concept Cars angeboten, um auf diese Weise Marken-Awareness aufzubauen und gleichzeitig die Attraktivität neuer Modelle zu ermitteln. Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum immer mehr Unternehmen in der virtuellen Welt aktiv werden. Der *Axel Springer* Verlag ist sogar mit einer Boulevardzeitung namens *Avastar* präsent. *Spiegel Online* sowie die Nachrichtenagentur *Reuters* haben jeweils einen virtuellen Korrespondenten in *Second Life* platziert und *MTV* präsentiert dort eine Show namens *Laguna Beach*.



Quelle: Bokowsky/Laymann, 2007, S. 9, 12, 13
Abbildung 8: *Werbeformen in Second Life*

Die frühe und schnelle Platzierung eigener Shops und Niederlassungen in *Second Life* ist in vielen Fällen damit zu erklären, dass diese Unternehmen den *First-Mover-Effekt als Innovator* ausnutzen wollten. Die weitere Verbreitung ist jedoch nicht nur davon abhängig, wie rasant (und vor allem nachhaltig!) größere Teile der jeweils relevanten Kunden-Zielgruppen dieses Medium nutzen, sondern wie sich die technischen Möglichkeiten der Produkt- und Service-Darstellung entwickeln werden. Denn so interessant und vielversprechend die animierten 3D-Darstellungen auf den ersten Blick auch sein mögen – die bisherigen Produkt-Beispiele zeigen nach wie vor nur eingeschränkte Möglichkeiten der Darstellung. So wird beispielsweise auch von *Mercedes-Benz* eine Probefahrt in der neuen *C-Klasse* angeboten, die eigentlichen Features und Vorteile dieses Fahrzeugs sind über *Second Life* allein jedoch kaum zu ergründen.

Vor dem Einstieg bei *Second Life* ist deshalb genau zu ergründen, ob das eigene Unternehmen hier tatsächlich einen *Mehrwert* bieten kann, der sowohl zur Marke als auch zum virtuellen Umfeld passt. Eine einfache Verlängerung des Internet-Auftritts in *Second Life* oder ein Verlinkung zur Homepage als einziger Aktionspunkt ist nicht zielführend. Vielmehr muss es darum gehen, immer wieder wechselnde Aktivitäten anzubieten, Informationen in einer neuen Art zu präsentieren oder auch sogar Anreize zur Bildung von virtuellen Marken- oder Unternehmens-Communities zu geben. Ein vertriebsorientiertes Konzept setzt beispielsweise *Reebok* um: *Second Life*-Nutzer können auf der *Reebok*-Website einen individuell gestalteten Schuh für ihren Avatar bestellen – und sich diesen bei Gefallen als reales Produkt liefern lassen (Schmitz, 2007, S. 6). Hier – wie im realen Leben – muss es generell darum gehen, Anreize zur Interaktion und Beschäftigung zu geben, um innerhalb der virtuellen Welt bestehen zu können.

6. Do´s and Don´ts bei Web 2.0

Die Ausbreitung des Internets wird durch die kontinuierlich steigende Anzahl an Nutzern wie auch an mobilen Endgeräten (Handys, PDAs etc.) mit Internetzugang weiter an Bedeutung gewinnen. Sinkende Preise für Technologie und Datennutzung werden auch Nutzern aus den Entwicklungsländern einen Zugriff auf das umfassende Wissen des Internet ermöglichen (o.V., 2007a, S. 27). Dies wird zu einer weiteren Zunahme der weltweit heute schon ca. eine Milliarde Menschen führen, die online sind und 89 Prozent des Bruttoinlandsproduktes repräsentieren (Löhr, 2007, S. 36).

Durch das weitgehende *Fehlen von Filtern für die Einstellung von Materialien* wie auch durch die *Vielzahl der sich hier darstellenden Informationsquellen*, die zu einer weiteren Fragmentierung der Medien und deren Nutzung führen werden, erhält die *Informationsüberlastung der Menschen* einen weiteren entscheidenden Schub. Dabei wird die unterschiedliche Qualität der bereitgestellten Inhalte wie auch die Intransparenz über die Quelle und damit die Objektivität und Verlässlichkeit der entsprechenden Darstellungen zu einem verstärkten *Bedarf an Orientierungsinformationen* führen. Deshalb werden auch im Kontext von Web 2.0 – ähnlich wie bei Web 1.0 – einige starke Marken à la *Google*, *amazon* oder *ebay* entstehen, die auf einer übergeordneten Ebene – spricht auf der *Meta-Ebene – Informationen über Informationen* bereitstellen, um eine *Navigation im schier unendlichen Informationsozean* zu ermöglichen, wodurch ganz neue Geschäftsfelder entstehen. Gleichzeitig liefern aber auch *starke Offline-Marken* – seien es Markenartikel, Zeitschriften, TV- oder Handelskanäle – eine wichtige Orientierungsfunktion in der Online-Welt, weil die offline gelernten Markenausprägungen auch in der Online-Welt ihr Gewicht behalten.

Allerdings darf bei all der Euphorie über die Möglichkeiten des Web 2.0 nicht übersehen werden, dass nicht alle Zielgruppen gleichermaßen die neuen Möglichkeiten nutzen. Besonders anspruchsvolle, häufig auch gebildete und kaufkraftstarke Zielgruppen „investieren“ ihre Zeit nicht in Blogs oder Communities, sondern nutzen das Web nur sehr gezielt zur Suche nach Informationen bzw. als Zugang zu Kaufmöglichkeiten. Außerdem setzt der Zugang zu den Web 2.0-Möglichkeiten in hohem Maße eine Eigeninitiative der Nutzer voraus – was bei der Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen grundsätzlich nicht vorausgesetzt werden kann. Deshalb wird die Aufgabenstellung einer zielgruppengerechte *Kombination zwischen Offline- und Online-Medien* nicht obsolet werden, sondern im Gegensatz eine zusätzliche Komplexität erhalten.

Die folgenden Aspekte sind deshalb bei der Diskussion über die *Nutzbarmachung der Web 2.0-Möglichkeiten im eigenen Unternehmen* zu berücksichtigen:

- Trotz der vielfach genannten „großen Zahlen“ von Nutzern und aktiven *Prosumenten* engagiert sich hier immer nur eine – wenn auch besonders aktive – Teilmenge. Ob dieser wirklich die große Masse folgen wird, muss abgewartet werden.

- *Markeninhaber* tun gut daran, ihre Marken nicht auf dem Altar des Web 2.0 zu opfern, wie es beispielsweise *Procter & Gamble*-Chef *Lafley* gefordert hat. Er hat dazu aufgerufen, dass Unternehmen nicht länger den Anspruch darauf erheben sollten, zu kontrollieren, wofür ihre Marken stehen; eine solche Kontrolle stünde dem Kontakt mit den Kunden entgegen (Jahnke, 2006, S. 1). Unseres Erachtens müssen für die Markenführung allein die Unternehmen verantwortlich bleiben, weil nur so ein konsistenter Markenauftritt auf Dauer sicherzustellen ist. Das „anarchische" Internet ist einem solchen Ziel absolut abträglich. Dass Impulse für die Markenpflege und -weiterentwicklung aus der Internet-Gemeinde gewonnen werden können – wie bisher schon aus der klassischen Marketingforschung – bleibt unbestritten. Die Nutzer in Communities über die markenorientierten Themen bestimmen zu lassen oder diesen ungelenkt Internet-Werbespots gemäß dem so genannten *„Let Go"-Prinzip* als *User Generated Advertising* zu überlassen, stellt aus unserer Sicht den Todesstoß für jede seriöse Marke dar. Communities als *Braintrust* zu nutzen – wie bisher verschiedene Möglichkeiten der Marketingforschung auch – ist legitim und zielführend. Die Entscheidung darüber, welcher durch Internet-Nutzer kreierte Werbespot national auf Sendung geht oder welches Storyboard für eine Kampagne bei einer Modekette zugrunde gelegt wird, darf aber nicht die Internet-Gemeinde entscheiden, sondern die für Markenführung verantwortlichen Instanzen (vgl. auch Janke, 2006, S. 1, 26).

- *Medienunternehmen* sind aufgerufen, eine Verzahnung ihrer Produkte und Inhalte mit den relevanten Communities herzustellen. Auch hier bleibt die Kernleistung der Medien erhalten: *Orientierung, Richtung, Selektion und Aufbereitung für die Mediennutzer zu schaffen*. Denn der zusätzliche Informationsraum im Internet lässt diese Hilfestellung ja immer mehr vermissen; deshalb wird die *Leuchtturmfunktion von vertrauenswürdigen Medien* in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen (vgl. auch Boltz, 2007, S. 62). Außerdem wird es in vielen Fällen Aufgabe der großen Medienhäuser bleiben, die Funktion des *Agenda-Setting* auszufüllen und damit kommunikative und sonstige Trends zu setzen. Deswegen haben die Medienunternehmen – seien es Verlage, Hörfunk- oder TV-Anstalten – ihrer wichtigen Selektionsfunktion gerecht zu werden, bevor Beiträge in eigene Formate übernommen werden.

- Für die *Produktentwicklung* verantwortliche Abteilungen sollte das Internet regelmäßig darauf hin analysieren, ob kritische oder konstruktive Beiträge im Internet zu finden sind, um die eigenen Produkte weiterzuentwickeln.

- Die *Installierung eines Web-Monitoring* ist für die meisten Unternehmen unverzichtbar, um unternehmensrelevante Informationen aus den mehr als 200 Millionen Blogs, User-Gruppen, Foren und Communities zu gewinnen. Wer hier den Überblick behalten möchte, muss sich entweder durch *Blog-Beobachter* professionelle Unterstützung suchen oder eine *Blogsuchmaschine* einsetzen.

- Ergänzend zur Technologie sind *Mitarbeiter* gefordert, um die Inhalte zu bewerten und Konsequenzen abzuleiten. *BASF* hat hierfür eine eigene Abteilung aufgebaut, die als Frühwarnsystem sensible Themen frühzeitig identifizieren soll. Aber auch spannende Entwicklungen in bestimmten Forschungsfeldern können durch die Analyse von Spezialis-

tenforen frühzeitig erkannt werden (Fend, 2007, S. 28). Unter Umständen muss aber auch durch die Richtigstellung von Fehlinformationen aktiv in Blogs eingegriffen werden, um Diskussionen in richtige Bahnen zu lenken.

- Die Frage, ob eine Vielzahl von Mitarbeitern eigenständig in Blogs mit der Zielgruppe (u.a. Kunden) kommunizieren sollte, ist kritisch zu prüfen. Da Mitarbeiter hier als Vertreter der Unternehmen aktiv werden, haben deren Aussagen eine andere rechtliche Verbindlichkeit, als wenn diese als Privatpersonen bloggen würden. Hier ist unternehmensindividuell zu prüfen, ob die Kommunikation nach außen weitgehend ungesteuert erfolgen darf, oder ob dafür die alleinige Verantwortlichkeit im PR-Bereich sein und bleiben sollte; dies gilt insbesondere für börsennotierte Unternehmen, die besonderen Kommunikationsauflagen unterliegen.
- Für das *Recruting bzw. die Talentsuche* verantwortliche Abteilungen sollte das Internet regelmäßig darauf hin analysieren, ob Potenzialträger hinsichtlich der Mitarbeit im eigenen Unternehmen oder für die Erstellung von Werbefilmen, Musik, Videos, Literatur etc. im Internet zu finden sind.
- In Summe ist festzustellen, dass medienpräsente Unternehmen nicht umhin kommen, ein umfassendes *Netz-Monitoring* zu installieren.

Aber:

> *Bei aller Wertschätzung dem Prosumenten (oder auch Prosumer oder Co-Produzenten) gegenüber, aus Unternehmenssicht hat dieser vorrangig eine nicht zu delegierende Aufgabe zu übernehmen: zu konsumieren.*

Da noch offen ist, wohin die *Web 2.0-Reise* gehen wird, sind Unternehmen gut beraten, wenn sie nicht nur eine an den beschriebenen Aspekten ausgerichtete Strategie erarbeiten, sondern gleichzeitig eine Offenheit schaffen, um – innerhalb der skizzierten Strategie – auf die sich neu bietenden Gelegenheiten möglichst flexibel zu reagieren. Hierzu ist es wichtig, dass die zusätzlichen Customer Touch Points identifiziert und in die Auswertung von Marketing-Aktionen und -Reaktionen umfassend integriert werden. Um den sich anarchisch darstellenden Formen der Kommunikation zu stellen, müssen streng hierarchisch aufgebaute Organisationsformen überdacht und weiterentwickelt werden.

Transfer-Box

- Wer befasst sich in meinem Unternehmen momentan mit dem Themenfeld Web 2.0?
- Gibt es für Web 2.0 eine Gesamtverantwortung?
- Wissen wir, in welchem Ausmaß unser Unternehmen, unsere Marken, unsere Produkte/Dienstleistungen Gegenstand von Diskussionen in den unterschiedlichsten Blogs sind?
- Welche Motivstrukturen des Web 2.0 könnten wir bedienen?
- Können bzw. sollten wir Blogs nutzen, um mit unseren Partnern, Kunden und/oder Mitarbeitern in einen direkteren Dialog einzutreten?
- Lohnt es sich für mein Unternehmen, ein Blog-Monitoring aufzubauen?
- Können wir Wikis zur Vernetzung von unternehmensinternem Know-how einsetzen?
- Lohnt es sich für mein Unternehmen, Inhalte per Podcast an Zielgruppen heranzutragen?
- Gibt es Communities, in die wir unser Unternehmen bzw. unsere Produkte und Dienstleistungen hineintragen können? Welche spezifischen Kundenbedürfnisse könnten wir als Unternehmen dort befriedigen?
- Ist bekannt, wie unsere Angebote auf den verschiedenen Bewertungsplattformen abschneiden?
- Welche Bedeutung kann *Second Life* für meinem Unternehmen erreichen? In welchem Umfang sind unsere Wettbewerber dort bereits präsent? Welche Ziele könnten durch ein Engagement in *Second Life* erreicht werden?
- Können Ideen für Problemlösungen oder neue Produkte und Dienstleistungen durch die Aktivierung der globalen Internet-Gemeinde generiert werden?

Literatur

Alby, T. (2007), Web 2.0 – Konzepte, Anwendungen, Technologien, München – Wien, 2007

Andersen, C. (2007), The Long Tail, Der lange Schwanz, München, 2007

Bernet, M. (2006), Medienarbeit im Netz, Von E-Mail bis Weblog: Mehr Erfolg mit Online-PR, Zürich, 2006

Bokowsky, M./Laymann, M. (2007), Second Life als innovatives Instrument der Marketingkommunikation, Fakten, Chancen und Strategien, München, 2007

Boltz, D.-M. (2007), „Reichweite verliert an Aussagekraft“, in: absatzwirtschaft, 50. Jg., Marken/2007, S. 62-64

Casati, R./Matussek, M./Oehmke, P./Ulsar, M. von (2007), Alles im Wunderland, in: Der Spiegel, 8/2007, S. 150-163

Duden (2005), Das Fremdwörterbuch, Mannheim, 2005

Eck, K. (2006), Weblogs in der Kundenkommunikation, in: Schwarz, T./Braun, G. (Hrsg., 2006), S. 201-214

Fend, R. (2007), In weiter Ferne so nah, in: Financial Times Deutschland, 12.1.2007, S. 28

Gräber, B. (2007), Oscar – das Öko-Auto aus dem Internet, in: Bonner Generalanzeiger, 17./18.3.2007, S. 35

Heinneccius, C./Kreutzer, R.T. (2007), TV als Response-Treiber, in: absatzwirtschaft, 50. Jg., 7/2007, S. 34-36

Janke, K. (2006), Streit um Markenhoheit polarisiert Marketing-Lager, in: Horizont, 43/2006, S. 1, 26
Kienitz, G.W. (2007), Web 2.0, Kempen, 2007
Kolbrück, O. (2007a), Retailer satteln medial drauf, in: Horizont, 8/2007, S. 22
Kreutzer, R.T. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006
Kreutzer, R.T. (2007a), Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 66-90
Kreutzer, R.T. (2007b), Schlüssel 6: Buzz-Marketing – Wie Sie dem Wettbewerbsdruck ein Schnippchen schlagen, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 149-174
Kreutzer, R.T. (2007c), Schlüssel 1: Marketing nach innen – Das ungenutzte Erfolgspotenzial, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 36-65
Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007
Löhr, J. (2007), Nach der Schule an den Computer, in: Horizont Extra, Januar 2007, S. 36
Merkle, W. (2007), Roundtable Crossmedia-Marketing: „Die Konsumenten wollen den echten Dialog", Theorie und Praxis des Crossmedia-Marketings, in: dialog – Magazin für Direktmarketing, April 2007, S. 6-12
o.V. (2007a), Watching the web grew up, in: The Economist, March/2007, S. 27f.
o.V. (2007b), Web 2.0: Rupert Murdoch hatte den besten Riecher, in: absatzwirtschaft E-Mail-Newsletter, 14.2.2007
o.V. (2007c), Neon hübscht sich auf, in: Horizont, 22.2.2007, S. 10
o.V. (2007d), My Space ist 2,71 Milliarden US-Dollar wert, in: absatzwirtschaft, 50. Jg., 5/2007, S. 39
Oetting, M. (2006), Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, in: Schwarz, T./Braun, G. (Hrsg., 2006), S. 173-200
Ohler, A. (2007), Lass uns bei Google treffen, in: Financial Times Deutschland, 5.4.2007, S. 5
Postinett, A. (2007), Youtube will Geld verteilen, in: Handelsblatt, 30.1.2007, S. 12
Reitz, B. (2007), Lost in Space, in: werben & verkaufen, 18/2007, S. 14-18
Roth, F. (2007), Die Kunden werden sich nicht ändern, in: Horizont, 4/2007, S. 16
Rymaszewski, M. (2007), Second Life, Das offizielle Handbuch, Weinheim, 2007
Sack, A. (2007), Stammtisch 2.0, in: Welt am Sonntag, 15.3.2007, S. 79
Schlautmann, C. (2007), Im Schatten der Surfer, in: Handelsblatt, 26/2007, S. 2
Schmitz, B. (2007), Second Life – wann eine Präsenz lohnt, in: Computerwoche, 16/2007, S. 6f.
Schoder, D. (2007), Die Kreativität des Schwarms, in: Handelsblatt, 16.1.2007, S. 8
Schwarz, T./Braun, G. (Hrsg., 2006), Leitfaden Integrierte Kommunikation, Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Waghäusel, 2006
Shereshewsky, J. (2006), „Der Zeitpunkt ist entscheidend", in: Horizont, 49/2006, S. 48
Wales, J. (2006), „Die Zukunft gehört den kostenlosen Angeboten", in: Bonner Generalanzeiger, 22.6.2006, S. 22
Wright, J. (2006), Blog-Marketing als neuer Weg zum Kunden, Heidelberg, 2006
Zeiler, G. (2007), „Wir suchen junge Unternehmen", in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 4.2.2007, S. 37

Unternehmensübergreifende Marketing-Kooperationen – Der Weg zum innovativen Added Value

Klaus Gutknecht

1. Trend zu innovativen Kooperationsmodellen

Unternehmen können sich aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks immer weniger nur auf ihre eigenen Ressourcen stützen, wenn sie eine leistungsfähige Wertschöpfung erreichen wollen. Im Sinne eines *Wertverbundes* gilt es, *gemeinsam mit Partnern Werte für Kunden zu schaffen* (vgl. Kotler et. al., 2007, S. 77). Langfristige strategische Kooperationen zwischen Unternehmen gibt es schon lange in unterschiedlichsten Erscheinungsformen, beispielsweise in der Forschung und Entwicklung, Produktion und auch im Bereich Distribution/Marketing (vgl. Doz, 1992, S. 50-54).

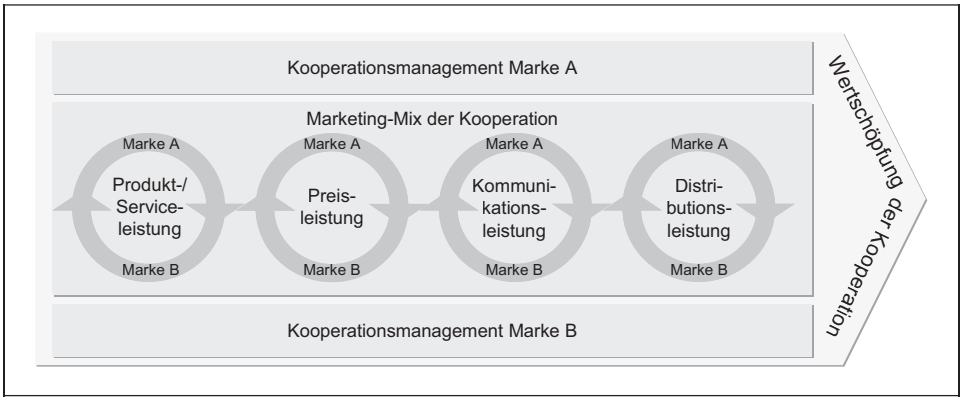
Neu ist hingegen, dass sich Unternehmen zu Marketing-Zwecken temporär zusammentun, um einzigartige – aus der originellen Kombination der Marken erwachsende – *Marketing-Botschaften gezielt zu platzieren*. Vor einiger Zeit war es aufgrund definierter Branchengrenzen noch mehr oder weniger undenkbar, dass beispielsweise ein Discounter für eine bestimmte Zeit Pauschalreisen verkauft oder ein Automobilhersteller mit einem Markenartikler der Süßwarenbranche eine Marketing-Kampagne durchführt (*Plus* und *Karstadt Reisen*, *Smart* und *Ferrero*; vgl. Vilmar, 2006, S. 140,167). Inzwischen gewinnen *dynamische Kooperationen im Marketing* an Bedeutung. Besonders lose, projektbezogene Verbindungen bieten für die beteiligten Unternehmen den Vorteil einer hohen Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit. Im Verbund mehrerer Marken können dadurch *innovative Profilierungschancen* entstehen.

2. Konzeptionen innovativer Marketing-Kooperationen

Von *Marketing-Kooperationen* kann dann gesprochen werden, wenn ein *koordinierter Einsatz der Marketing-Instrumente der Partner* erfolgt (vgl. Jochims, 2006, S. 8, sowie die dort angegebene Literatur). Die Partner bleiben dabei rechtlich und wirtschaftlich weitgehend unabhängig, aber sie koordinieren ihr Verhalten, wodurch eine bessere Zielerreichung ermöglicht werden soll als bei einem isolierten Vorgehen (vgl. Friese 1998, S. 62).

Solche Partnerbeziehungen unterliegen einer Reihe von *Herausforderungen*:

- *Konsumentenpräferenzen ändern sich kurzfristiger* und in Abhängigkeit von der Konsumsituation, sodass es schwieriger wird, homogene Zielgruppen zu bilden (vgl. Kreutzer et al., 2007, S. 33f.). Teilweise existieren *temporäre Trends*, auf die entsprechend schnell und flexibel reagiert werden muss.
- Es existieren *Kostendruck* und *Effizienzverlust*, sodass auch im Marketing nach Synergiepotenzialen und Möglichkeiten zum „Cost-Sharing" gesucht wird (vgl. Vilmar, 2006, S. 10-12).
- Die *Kosten der Markenbildung steigen*, sodass Markenwerte noch besser kapitalisiert werden müssen (vgl. Esch et. al., 2005, S.8).
- *Dienstleistungs- und Retail Brands* (zum Beispiel Marken wie *McDonalds*, *Walt Disney*, *O_2*, *Tchibo*, *Aldi*, *H&M*, *Galeria Kaufhof* etc.) *gewinnen an Bedeutung*, wodurch neuartige Kombinationsmöglichkeiten untereinander sowie mit Herstellermarken entstehen.
- Das *Internet bietet flexiblere und kostengünstige Möglichkeiten der Zielgruppenansprache*, unter anderem im Rahmen von *Online-Kooperationen* (vgl. Albers/Jochims, 2003, S. 17).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Wertschöpfungsstruktur der Marketing-Kooperation*

Für Marketing-Kooperationen bedeuten diese Herausforderungen, dass Unternehmen in der Lage sein sollten, schnell und zielgenau entstehende Marktchancen im Verbund zu nutzen. Damit eine Kooperation viel versprechende Wertschöpfungschancen eröffnet, müssen die *Marketing-Instrumente synergetisch aufeinander abgestimmt* werden (vgl. Töpfer, 1992, S. 178f.). Die Grundlage der Zusammenarbeit bildet dabei ein *leistungsfähiges Kooperationsmanagement*. Die weiteren Ausführungen basieren auf Abbildung 1, die die *Wertschöpfungsstruktur einer Marketing-Kooperation* im Falle von zwei kooperierenden Unternehmen bzw. Marken zeigt.

In der Unternehmenspraxis finden sich zahlreiche Beispiele für Marketing-Kooperationen. Diese haben jeweils unterschiedliche Schwerpunkte, die nachfolgend anhand der Marketing-Instrumente strukturiert werden.

2.1 Produktorientierte Marketing-Kooperationen

Für *Bayern München*-Fans hat das Thema Sparen inzwischen eine neue Bedeutung bekommen, und zwar dank der *FC Bayern SparCard*, die der Fußballclub gemeinsam mit der *Hypo-Vereinsbank (HVB)* entwickelt hat. Die Inhaber dieser Karte erhalten eine Guthabenverzinsung, die sich u.a. in Abhängigkeit von den geschossenen Toren des *FC Bayern* ergibt. Das Beispiel zeigt, dass durch Marketing-Kooperationen neue Produkte und Serviceleistungen geschaffen werden können – auch zwischen Partnern ganz unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit. Durch die Kombination der beiden Dienstleistungsmarken *HVB* und *FC Bayern* wird ein Bankprodukt in besonderer Weise emotionalisiert. Die *HVB* erschließt damit neue Zielgruppen für ihre Leistungen. Inzwischen gibt es auf der Basis dieses Produktes erweiterte Kooperationen, etwa mit dem Pay-TV-Sender *Premiere*, der den *FC Bayern*-Karteninhabern Vergünstigungen bei Abschluss eines *Premiere*-Abos gewährt (vgl. Vilmar, 2006, S. 190).

Ein anderes Beispiel belegt die Bedeutung der Emotionalisierung: Der Modefilialist *H&M* kooperiert mit verschiedenen Designern, wie *Lagerfeld*, *Stella McCartney* oder *Elio Fiorucci*. So wurde etwa die limitierte Badekollektion „*H&M Poolside by Elio Fiorucci*“ in 21 Ländern angeboten (vgl. Vilmar, 2006, S. 197). Mit diesen Kooperationen hat *H&M* eine enorme Öffentlichkeitswirkung erzielt. Dadurch gelingt der Retail Brand eine deutliche Aufwertung der Sortimentsleistung und des eigenen Markenimages. Die Konsumenten erhalten dadurch Designerprodukte zu *H&M*-Preisen, wodurch ein besonderes Preis-/Leistungsverhältnis im Sinne von „…Mode und Qualität zum besten Preis …“ (Kreutzer, 2006, S. 2) vermittelt wird. Der Handel schafft auf diese Weise *neuartige Angebotsbündelungen* (vgl. Zentes/Swoboda, 2005, S. 1086).

Wird ein Produkt mit einer oder mehreren anderen Brands markiert, so wird dieses auch als *Co-Branding* bezeichnet (vgl. Schobelt, 2000, S. 20; Himmel, 2002, S. 24; Vilmar, 2006, S. 41f.). Eine Beschränkung des Co-Branding auf Hersteller-Hersteller-Beziehungen (vgl. Vilmar, 2006, S. 41) wird inzwischen durch die Verbindungen zwischen Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken überwunden. Zusammengenommen können Marketing-Kooperationen dazu dienen, besonders profilierende Leistungsangebote, bestehend aus Produkten bzw. Sortimenten und/oder Services, zu schaffen.

2.2 Preisorientierte Marketing-Kooperationen

Partnerschaften können auch dazu beitragen, einen besonderen *Preisvorteil im Verbund* anzubieten. So hat etwa die *Deutsche Bahn* über den Discounter *Lidl* im Rahmen einer zeitlich begrenzten Aktion Bahnfahrkarten zum Pauschalpreis von nur 49,90 Euro angeboten. Die Karten galten für zwei einfache Fahrten in jedem Zug innerhalb Deutschlands. Das große Medienecho führte dazu, dass in kürzester Zeit rund 500 000 Fahrkartenhefte verkauft wurden (vgl. Vilmar, 2006, S. 221). Eine ähnliche Kooperation gab es Ende 2006 auch zwischen der *Bahn* und *Tchibo*.

Die Bedeutung der Discounter für preisorientierte Marketing-Kooperationen zeigt auch das Angebot von *Aldi* im Mobilfunkbereich (*Aldi Talk*). Bundesweit werden in Zusammenarbeit mit dem Netzbetreiber *E-Plus* in den *Aldi*-Filialen besonders günstige Prepaid-Karten angeboten; die Kundenbetreuung wird durch die Firma *Medion* realisiert (vgl. Vilmar, 2006, S. 166). In ähnlicher Form bietet *Tchibo* gemeinsam mit dem Mobilfunkanbieter O_2 günstige Mobilfunkleistungen an. Plakativ heißt es, die Kunden könnten nun günstig „*tchibofonieren*". Ferner werden unter dem *Tchibo*-Label „*TCM*" von namhaften Telefonherstellern produzierte Geräte angeboten (vgl. Vilmar, 2006, S. 171 f.). Es ist das *Preisimage der Discounter* und deren *Reichweitenleistung*, was sie für viele Arten preisorientierter Kooperationen als erste Wahl erscheinen lassen. Interessant ist dabei ferner, dass der *Handel als Treiber und aktiver Vermarkter von Dienstleistungen* auftritt.

Eine andere Variante preisorientierter Partnerschaften sind Prämiensysteme und/oder die *Nutzung etablierter Kundenkartensysteme*. So hat beispielsweise *Aral* im Rahmen einer Prämienaktion mit dem Hersteller *Donnay* und der *fitness company* verschiedene Sport- und Fitnessprodukte offeriert (vgl. Vilmar, 2006, S. 153f.). Die Kooperation zwischen *Conrad Electronic* und *E-Plus* gewährt Inhabern der *Conrad*-Kundenkarte 10 Prozent Rabatt auf den Rechnungsbetrag in Form von Freiminuten bei *E-Plus* (vgl. Vilmar, 2006, S. 211). Umfassend kooperiert der *ADAC* mit zahlreichen Unternehmen, um die Attraktivität der *ADAC*-Mitgliedskarte zu erhöhen (vgl. Vilmar, 2006, S. 219). Das *ADAC*-Vorteilsprogramm eröffnet diverse Vergünstigungen mit über 150 Angeboten (z.B. Hotels, Konzerte, Reisen, Sport etc.). Die Zielrichtung dieser Programme ist in starkem Maße die *Kundenbindung*. Die Beispiele zeigen, dass Kundenkartenprogramme eine wichtige Plattform für Kooperationen sind.

2.3 Kommunikationsorientierte Marketing-Kooperationen

Marketing-Botschaften haben dann eine besondere Chance, effizient an die Konsumenten herangetragen zu werden, wenn sie den „Rückenwind" eines aktuellen Themas oder Trends ausnutzen können. Dies belegt beispielsweise die Kooperation zwischen *McDonalds*, *Nokia*, *Vodafone* und *Walt Disney* – begleitend zu *Walt Disneys* Erfolgsfilm „*Nemo*" – der ein breites Medienecho hervorgerufen hat (vgl. Vilmar, 2006, S. 158). Als SMS-Promotion-Kooperation wurden in über 1200 *McDonalds*-Restaurants Getränkebecher mit SMS-Codes bedruckt. Durch Eingabe der Codes konnte man, basierend auf den Filminhalten und Filmfiguren, Klingeltöne, Logos und sogar Film-Sequenzen auf das Mobiltelefon herunterladen. Solche Formen der Kooperation werden aufgrund ihres *temporären Verkaufsförderungscharakters* auch *Co-Promotions* genannt (vgl. Himmel, 2002, S. 29). Im Fallbeispiel wurde die Aktion durch TV-Werbung, Print und POS-Werbung begleitet (Vilmar, 2006, S. 159). Gemeinschaftlich durchgeführte Werbetätigkeit lässt sich als *Co-Advertising* bezeichnen (vgl. Himmel, 2002, S. 28). Solche gemeinsamen Werbeaktionen haben den Vorteil, dass die beteiligten Firmen die *Werbekosten aufteilen* können. Außerdem kann durch das Zusammenwirken der beteiligten Marken eine *besondere Werbebotschaft* geschaffen werden. Dadurch lassen sich unter Umständen höhere Aufmerksamkeitswerte erzeugen als durch eine Marke allein. So hat zum Beispiel *BMW Mini* anlässlich des Gewinns der *ADAC*-Pannenstatistik eine gemeinsame Anzeige mit *Beck´s* geschaltet. Darin wurde *Beck´s Bier* als „der einzige Grund, weshalb ein *Mini* stehen bleibt" dargestellt (vgl. Vilmar, 2006, S. 139). Unterstützen lassen sich Kommunikationsthemen ferner durch gemeinsame Events der beteiligten Partnerunternehmen.

Ein wichtiges Medium kommunikativer Kooperationen stellt auch das Internet dar. Exemplarisch sei die Aktion von *ebay* und *Coca-Cola* genannt (vgl. Vilmar, 2006, S. 179f.). Dabei konnte man auf einer speziellen *Coke*-Internetseite einen Tag mit der Musikgruppe „*Scorpions*" ersteigern. Der Zugang zu den *Coke*-/*ebay*-Auktionen wurde als Zahlencodes auf über 140 Millionen *Coke*-Flaschen geprägt.

Im Rahmen von Kooperationen in der Kommunikation kommt es zu *wechselseitigen Imagetransfers zwischen den beteiligten Marken*. Durch die Kombination von Marken sollen *wertsteigernde Assoziationen* geschaffen werden (vgl. Kotler et al., 2007, S. 528). Das Zusammenwirken der Partner erzeugt eine besondere Kommunikationsbotschaft, die aufgrund der Beteiligung mehrerer Unternehmen mit vergleichsweise niedrigeren Kosten für das einzelne Unternehmen erreicht werden kann. Somit können durch die Kooperation auch Kostensenkungen pro erreichtem Werbekontakt entstehen.

2.4 Distributionsorientierte Marketing-Kooperationen

Die *Zielmarktvergrößerung durch Ansprache der Kunden eines Kooperationspartners* ist eine wichtige Zielsetzung vieler Kooperationen (vgl. Bolten, 2000, S. 150). Dabei können vertikal, horizontal und lateral ausgerichtete Kooperationen unterschieden werden (vgl. Zentes, 1992, S. 21). Die *Relevanz der Zielmarktvergrößerung* wird durch die Kooperation der Pay-TV-Sender *Arena* und *Premiere* im Rahmen der Fußballvermarktung aufgezeigt. Der Anbieter *Arena*, der zuvor im Bietwettstreit gegen *Premiere* Bundesligasendelizenzen erhalten hatte, eröffnet dem Wettbewerber *Premiere* den erneuten Zugang zu Fußballübertragungen, um dann die Rechte weitgehend an *Premiere* abzugeben. Da man die eigenen Absatzchancen überschätzt hatte, sollte die Kundenbasis durch die Zusammenarbeit verbreitert werden, um die Rechte besser zu amortisieren. Es handelt sich hierbei um ein Beispiel für so genanntes „*Co-opetition*“ (vgl. Brandenburger/Nalebuff, 1996), das heißt, die beteiligten Unternehmen sind Kooperationspartner und Wettbewerber zugleich.

Anders als bei solchen horizontalen Kooperation zwischen Wettbewerbern steht bei *vertikalen Kooperationen* die *Ergänzung von Leistungen entlang einer Wertschöpfungskette* im Vordergrund. So eröffnete die Partnerschaft zwischen *Lufthansa* und *Europcar* den *Lufthansa*-Kunden einen komfortablen und vergünstigten Zugang zu *Europcar*-Mietwagen (vgl. Jochims, 2006, S. 2). Analog kooperieren inzwischen *Air Berlin* und der Autovermieter *Sixt*. Es wird deutlich, dass bei exklusiven Partnerschaften mit entsprechenden Gegenreaktionen der ausgeschlossenen Anbieter gerechnet werden muss.

Daneben gibt es *laterale Kooperation* zwischen Anbietern, die weder in einer direkten Wettbewerbsbeziehung stehen, noch vor- bzw. nachgelagerten Stufen zuzuordnen sind. Ein Beispiel ist die Verbindung zwischen *Tchibo* und *Asstel*-Versicherungen. Dabei wurden in 800 *Tchibo*-Filialen diverse Versicherungsprodukte (Hausrat-, Kfz-, Haftpflichtversicherungen etc.) angeboten (vgl. Vilmar, 2006, S. 170).

Die Warenwirtschaft bzw. die Logistik sind Bereiche, in denen Kooperationen insbesondere zwischen Hersteller und Handel im Rahmen des *Efficient Consumer Response (ECR)* inzwischen eher die Regel geworden sind (zum ECR vgl. stellvertretend Zentes/Swoboda, 2005, S. 1064-1086). Eine eher projekthafte, lose Kooperationsform zeigt die Zusammenarbeit zwischen der *Deutschen Post* und dem *Carlsen Verlag*, der in Deutschland die Vertriebsrechte für *Harry Potter* inne hat: Die *Deutsche Post* hat hier zur „Geister-Stunde“ den neuen *Harry Potter*-Band ausgeliefert (vgl. Vilmar, 2006, S. 186), wodurch eine beachtliche Öffentlichkeitswirkung erzielt wurde. Der Kern der Kooperationen in der Distribution liegt zusammen genommen in der *Nutzung der Vertriebssysteme eines Partners*, um dadurch die Käuferreichweite zu erhöhen.

2.5 Marketing-Kooperationen im Internet

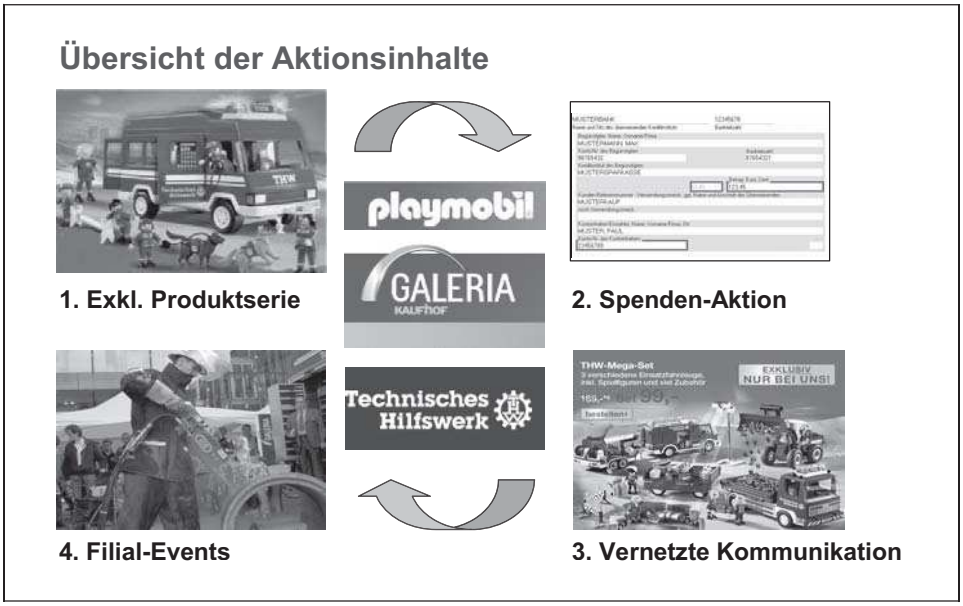
Durch das *Internet* können *Marketing-Kooperationen* besonders *schnell*, *flächendeckend* und *kostengünstig* realisiert werden (vgl. Lücke/Werbering, 2003, S. 5). Nach einer Studie von *Albers* und *Jochims* nannten 53 Prozent der E-Commerce-Anbieter, dass sie mehr als 20 Prozent des Umsatzes über Online-Kooperationen erzielten (vgl. Albers/Jochims, 2006, S. 19). Diese Partnerschaften wurden von 73 Prozent der befragten Unternehmen als strategisch wichtig eingeschätzt. Im Durchschnitt hatte jedes der befragten Unternehmen *elf* strategische Online-Partnerschaften. Davon sind die operativen Vertriebspartnerschaften mit vielen kleineren Partnern zu unterscheiden (vgl. Albers/Jochims, 2006, S. 19); diese Partner werden auch als Affiliates bezeichnet (engl. „Angegliederter"; vgl. Mangstl/Dörje, 2003, S. 82). Diese Vertriebspartnerschaften werden über eigene Systeme oder über unabhängige Vermittlungs-Netzwerke abgewickelt. Als Wegbereiter des *Affiliate-Marketing* gilt die Firma *Amazon*, die über das eigene Netzwerk zehntausende von Partnerkontrakten verwaltet (vgl. Vongpraseut, 2005, S. 80). Die Serviceleistung von unabhängigen Partner-Netzwerkbetreibern (wie z.B. *Zanox*, *Trade Doubler*, *Affilinet*, *Commission Junction*) besteht darin, Clicks, die über Partnerseiten (Affiliates) generiert werden und beim Anbieter (dem Merchant) zu Transaktionen führen, über Abrechnungsmodelle abzuwickeln (vgl. Vongpraseut, 2005, S. 81-86). Bezahlt werden erfolgsabhängige Provisionen auf der Basis von Clicks (*Pay per Click-Modelle*), tatsächlichen Abverkäufen (*Pay per Sale*), entstehenden Verkaufschancen (*Pay per Lead-Modelle*) oder Mischformen der vorgenannten Formen (vgl. Jochims, 2006, S. 26). Aufgrund dieser erfolgsabhängigen Abrechnung gehören diese Modelle zum so genannten *„Performance Marketing"* (vgl. Vongpraseut, 2005, S. 80-86).

Transaktionsgebundene Vergütungsmodelle stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor von Online-Kooperationen dar (vgl. dazu sowie zu weiteren Erfolgsfaktoren von Online-Kooperationen Jochims, 2006, S. 217-228). Diese Performance-orientierten Eigenschaften führen allerdings zu der Frage, ob die Bezeichnung „Kooperation" zutreffend ist. Im Grunde genommen handelt es sich um durch Provisionen incentivierten Vertrieb im Sinne eines Mittlergeschäfts. Es handelt sich dabei über Märkte abgewickelte Transaktionen, was eine seit langem übliche Form des Vertriebs darstellt – nur hier unter Nutzung des Internet.

Heutzutage ist es üblich geworden, bei der Konzeption von Marketing-Kooperationen den Online-Bereich explizit mit zu berücksichtigen. Das *Zusammenwachsen des klassischen Brandings mit dem E-Branding* (vgl. Riekhof, 2001, S. 20) ist vielfach schon der Regelfall. Integrierte Marketing-Kampagnen werden sowohl stationär als auch im Internet umgesetzt. Dies gilt insbesondere für die so genannten „Multi-Channel-Anbieter", die mehrere Vertriebskanäle (stationär und online) bedienen. Die meisten der weiter oben dargestellten Marketing-Kooperationen haben daher auch eine integrierte Online-Komponente. Der Online-Bereich verdeutlicht, wie wichtig die Informationstechnologie ist, wenn Kooperationen wirtschaftlich realisiert werden sollen. Kooperationskosten lassen sich durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie deutlich verringern (vgl. Zentes/Morschett, 2003, S. 245).

2.6 Marketing-Mix – Marketing-Kooperationen

Wie bereits angedeutet, erstrecken sich Marketing-Kooperationen häufig auf den kombinierten Einsatz von Marketing-Instrumenten im Sinne eines Marketing-Mixes. Welcher Partner die Federführung für ein spezifisches Instrument hat, ist Gegenstand der Projektplanung. Dabei wird jedes Unternehmen seine spezifischen Stärken einbringen. Das Zusammenwirken im Rahmen einer umfassenden Kooperation zeigt das Projekt zwischen *Galeria Kaufhof*, dem *Technischen Hilfswerk* und dem Hersteller *Playmobil* (Kaufhof Warenhaus AG, 2007; vgl. Abb. 2).



Quelle: Kaufhof Warenhaus AG, 2007
Abbildung 2: *Aktionselemente am Beispiel einer Marketing-Kooperation*

Das Unternehmen *Playmobil* hat im Rahmen dieser Kooperation Spielzeug geschaffen, das speziell die Aktivitäten des *Technischen Hilfswerks* (*THW*) aufgreift. Der Vertrieb erfolgt exklusiv über *Galeria Kaufhof*. Die Vermarktung wurde von Spendenaktionen für das *THW* begleitet. Ferner fanden in den *Kaufhof*-Warenhäusern eindrucksvolle Events des *THW* statt. Die Kommunikation wurde unter Nutzung von Print-, in-store- und auch online-Medien realisiert.

Die vorgestellten Praxisbeispiele zeigen, dass es auf die proaktive Vermarktung von Themen ankommt. Auffällig ist, dass Dienstleister und Handel besonders häufig die Federführung übernehmen und Kooperationen für ihr Marketing zu nutzen wissen. Richtungsweisend ist

auch das Konzept von *Tchibo*: Ausgehend von der starken Marke *Tchibo* werden Themen im Rahmen einer integrierten Kommunikation über das Multi-Channel-System stationär und im Internet aktiv vermarktet (vgl. Kreutzer et al., 2007, S. 145f.); die eingegangenen Koalitionen wechseln dabei von Thema zu Thema. Somit werden die Erfolgsfaktoren Schnelligkeit und Flexibilität (vgl. Merkle, 2004, S. 436) durch Marketing-Kooperationen – auch für nicht vertikale Anbieter – innovativ umsetzbar. *Der Handel wandelt sich dadurch immer stärker vom Absatzmittler zum Market Maker*, der vielfältige emotionale Einkaufserlebnisse in Kooperation mit Herstellern und Dienstleistern schafft. Aufgrund dieser Entwicklungen wird in einer Studie von *Roland Berger* für den Einzelhandel 2020 die Frage aufgeworfen, ob die Hersteller perspektivisch nur noch zur „…verlängerten Werkbank des Handels werden" (Irrgang, 2005, S. 40).

3. Zielorientierte Ausgestaltung des Kooperationsmanagements

Marketing-Kooperationen können ein überaus wirksames Instrument sein, um innovative Leistungen anzubieten oder um gemeinsam mit dem Kooperationspartner Kosten einzusparen. In einer Studie von *Friese* gaben 88 Prozent der befragten Dienstleistungsunternehmen an, dass die verfolgten Kooperationsprojekte – gemessen an den verfolgten Zielen – erfolgreich waren (vgl. Friese, 1998, S. 222-226). Allerdings berichteten auch 50 Prozent der Unternehmen von organisatorischen Schwierigkeiten, wenn Kooperationen nicht zustande gekommen waren (vgl. Friese, 1998, S. 188 f.).

Nach meinen Erfahrungen aus der Beratungspraxis muss bei der Interpretation des Anteils erfolgreicher Kooperationen von einem beachtlichen *Survivorship Bias* ausgegangen werden. Das bedeutet, dass misslingende Kooperationen gerne und schnell vom Management verdrängt werden und nicht weiter in die Erfolgsbetrachtung eingehen. Die in der Öffentlichkeit erscheinenden Positivbeispiele täuschen darüber hinweg, dass zahlreiche Kooperationsprojekte die angestrebten Ziele verfehlen bzw. nicht als effizient gewertet werden müssen. Laut *Day* sind sogar *rund 70 Prozent der Marketing-Kooperationen abschließend als Misserfolg einzustufen* (vgl. Day, 1995, S. 297). Der Aufwand, um eine erfolgreiche Kooperation zu etablieren, kann außerordentlich hoch sein. *Schögel* weist darauf hin, dass viele Allianzen aufgrund eines unzureichenden Kooperationsmanagements aufgegeben werden mussten (vgl. Schögel, 2006, S. 16, sowie Belz et al., 1994, S. 26-27). *Kooperationen sind also kein „Selbstläufer", sondern sie erfordern ein professionelles Kooperationsmanagement*. Auf welche wichtigen Aspekte es dabei ankommt, wird nachfolgend vorgestellt.

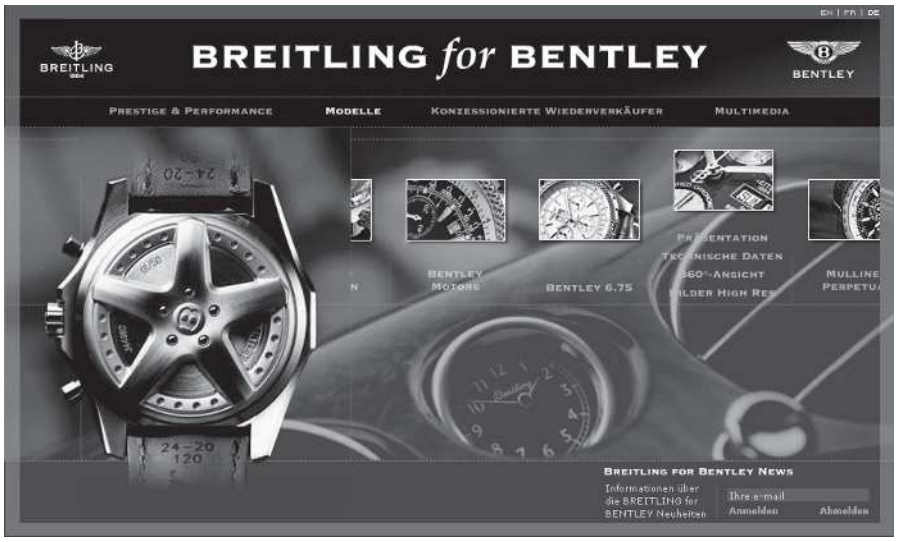
3.1 Strategische Positionierung von Marketing-Kooperationen

Die *Chancen für erfolgreiche Kooperationen steigen, wenn diese für Kunden zu einem Mehrwert führen*, den das Unternehmen allein nicht hätte bewirken können (vgl. Brandenburger/Nalebuff, 1996, S. 18). Folglich muss auch aus der Sicht des kooperierenden Unternehmens der oder die Partner einen deutlichen Mehrwert bzw. einen „Added Value" erbringen. *Schögel* bezeichnet die *Leistungsinnovation* durch Partnerschaften als zentrales Ziel des von ihm so genannten „Marketing Koalitionärs" (vgl. Schögel, 2006, S. 249f.). Gelingt es im Verbund, einen spürbaren Wettbewerbsvorteil zu erzielen, so steigt dadurch allerdings zugleich auch die *wechselseitige Abhängigkeit der Partner* (vgl. Bolten, 2000, S. 168 f.). Dies gilt in stärkerem Maße für Kooperationen mit Schwerpunkt Leistungs- und Preisvorteil als für Partnerschaften im Bereich der Kommunikation (vgl. Bolten, 2000, S. 168). Letztere haben tendenziell geringere strategische Implikationen und führen auch zu geringeren Abhängigkeiten der Partner. Wollen Unternehmen dauerhafte Abhängigkeiten vermeiden, so müssen sie eine Kooperationsstrategie entwickeln, die austauschbare Partnerbeziehungen erlaubt – etwa so, wie das Unternehmen *H&M* mit unterschiedlichen, substituierbaren Designern das Preis-/Leistungsimage verbessert (vgl. hierzu die Argumente in 2.1). Nachteilig ist allerdings, dass dadurch der Kooperationsaufwand unter sonst gleichen Bedingungen steigen kann.

Ein Unternehmen und jede Leistung soll laut *Kotler* eine „große Idee" bzw. „überzeugende Story" aus der Sicht des Zielmarktes und der Zielgruppen repräsentieren (vgl. Kotler, 2003, S. 307). Diese Forderung gilt in besonderer Weise für Marketing-Kooperationen. Wirkungsvoll sind diese dann, wenn die „Story" präzise die aktuelle Stimmungswelt der Zielgruppen trifft. Da aber solche Partnerschaften nicht tagesaktuell auf Themen reagieren können, *müssen Unternehmen strategisch ein Set von Themenfeldern proaktiv vordefinieren*. Diese Themenfelder ergeben sich aus der übergeordneten Positionierungsstrategie und grenzen dadurch das Suchfeld für Partnerschaften im positiven Sinne ein. Die Firma *Krombacher* hat beispielsweise im Rahmen ihrer Markenpositionierung das Themenfeld „Umweltorientierung" besetzt. Mit den Partnern *LTU*, *RTL* und *Web.de* wurde darauf abgestimmt das so genannte *Regenwald-Projekt* realisiert. Der Kauf eines Kastens *Krombacher*-Bier entsprach einem Quadratmeter Regenwald in Form von Spenden der Firma *Krombacher* an die Regenwald-Stiftung des *World Wildlife Funds* (vgl. Vilmar, 2006, S. 147). Die Aktion traf sehr gut die Stimmungslage der Konsumenten im Kontext zahlreicher Berichte über den Klimawandel.

3.2 Branding-Aspekte von Marketing-Kooperationen

Die Verbindung von Unternehmen zu Marketing-Zwecken führt oftmals dazu, dass die Markenbotschaften der beteiligten Partner gekoppelt wahrgenommen werden (vgl. Esch/Langner, 2005, S. 439f.). Nicht immer gelingt dabei ein so gutes Co-Branding wie bei der Zusammenarbeit des Autoherstellers *Bentley* mit der Uhrenmarke *Breitling*. Beide sind im Luxussegment positioniert und weisen sogar Ähnlichkeiten in Bezug auf die verwendete Symbolik auf (*Breitling*, *Bentley*, 2007, vgl. Abb. 3). Die von *Breitling* entwickelten Uhrenmodelle erlauben es, das *Bentley*-Markenerlebnis über den Fahrzeugkauf hinaus auszudehnen. Ferner ergeben sich zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen von Events und Promotions.



Quelle: Breitling-Bentley, 2007
Abbildung 3: *Markenkompatibilität am Beispiel Breitling und Bentley*

In einer Studie für eine bedeutende Dienstleistungsmarke haben wir allerdings festgestellt, dass die *Entscheidung für Kooperationsprojekte häufig nicht im Rahmen eines systematischen Markentransferprozesses erfolgte* (vgl. Hangen, 2006, S. 79-108). Außerdem existierte ein *divergierendes Verständnis im Unternehmen über die eigene Markenidentität*. Daher konnte für Kooperationsprojekte auch keine systematische Anknüpfung an den Markenkern erfolgen. Diese Projekte waren nach der Evaluation im Unternehmen letztlich ökonomisch auch nicht erfolgreich. Ferner haben sie Irritationen bei den Konsumenten verursacht.

Viele Kooperationsprojekte führen aufgrund des Zusammenwirkens mehrerer Marken zu *veränderten Markenassoziationen*. Dabei besteht das Risiko, dass durch negative Spill-Over-Effekte Konsumenten den Kern der Marke bzw. der kooperierenden Marken nicht mehr identifizieren können – es kommt zur *Markenüberdehnung* (vgl. Keller, 2003, S. 590). Angesichts der Dauer zum Aufbau einer erfolgreichen Marke ist grundsätzlich davon abzuraten, zugunsten kurzfristiger Kooperationsideen eine Gefährdung des Markenimages in Kauf zu nehmen. Als Erfolgsfaktoren von Wertschöpfungsnetzwerken aus der Sicht der Markenführung stellen *Esch* und *Langner* heraus, dass die Markenkonformität aus der Sicht der Zielgruppen gewährleistet sein muss. Ferner soll die Markenführung im Wertschöpfungsnetzwerk klar geregelt sein – ein demokratischer Prozess sei zu vermeiden (vgl. Esch/Langner, 2005, S. 441-446; vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band).

Daher ist es eine Notwendigkeit, im Rahmen der Markenführung die als kompatibel zur eigenen Marke anzusehenden Fremdmarken zu definieren und den dadurch aufgespannten – auch emotionalen – Eigenschaftsraum zu beschreiben. Dabei müssen nicht alle für Kooperationen in Frage kommenden Fremdmarken a priori bestimmt werden. Es genügt, wenn durch die *Beschreibung einiger Co-Referenzmarken der Handlungsrahmen für Kooperationsaktivitäten ersichtlich wird*. Auf dieser Basis kann dann projektbezogen die Kompatibilität weiterer Partnermarken geprüft werden. Voraussetzung ist allerdings immer, dass der Markenkern für die eigenen Brands ordentlich definiert ist.

3.3 Auf- und Ausbau der Kooperationsfähigkeiten

Marketing-Kooperationsprojekte involvieren in aller Regel verschiedene Hierarchiestufen und diverse Abteilungen in den kooperierenden Unternehmen. Daraus ergeben sich *zahlreiche Schnittstellen* und *beachtliche Transaktionskosten*. In Praxisprojekten wurden diese auch schon als „*Kosten der Unruhe*“ oder „*Komplexitätskosten*“ bezeichnet. Damit der Nutzen den Aufwand übersteigt, ist ein *systematisches Kooperationsmanagement* erforderlich, das die Planung, Steuerung und Kontrolle umfasst (vgl. Friese, 1998, S. 86-119).

Schögel zeigt in seiner Untersuchung, dass allerdings erst das *Vorliegen bestimmter Kooperationsfähigkeiten* den Kooperationserfolg begründet. Folgende Teilfähigkeiten werden von ihm abgeleitet (vgl. Schögel, 2006, S. 136-162):

- *Konfigurationsfähigkeit* ist die Kompetenz, eine Kooperation zu konzipieren und zu gestalten; sie schließt die Festlegung von Kooperationsbereich, Aufgabenverteilungen, Dauer und Intensitäten ein.
- *Initiierungsfähigkeit* bezeichnet die Befähigung zu Partnerselektion, Verhandlungsführung, Motivation sowie dem Schaffen von Anreizen.

- *Interaktionsfähigkeit* bedeutet, dass beispielsweise Prozesse zum Funktionieren einer Kooperation geschaffen werden, ferner Informationen, finanzielle Mittel, Mitarbeiter und eigene Sachleistungen bereit gestellt werden.
- *Koordinationsfähigkeit* beinhaltet Potenziale zur Abstimmung mit den Partnern (u.a. über Regeln, Verträge, Anreizsysteme).
- *Wissensfähigkeit* beschreibt den Aufgabenbereich, Wissen im Rahmen von Marketing-Kooperationen zu generieren und zu (ver-)teilen.

Diese Fähigkeiten sollen durch geeignete Strukturen, Prozesse und Systeme zum Leben erweckt werden. Ist die *organisatorische Verankerung eines Kooperationsmanagements* geklärt, müssen die Kooperationsprozesse definiert werden. Diese sind so auszulegen, dass eine ausreichende Anzahl von Kooperationsprojekten wirtschaftlich stabil abgewickelt werden kann. Daher sind in aller Regel auch Anpassungen von Informationssystemen in Verbindung mit den definierten Prozessen erforderlich – was im Marketing gerne vergessen wird. Idealerweise hält das vernetzte Kooperationsunternehmen sogar *„Plug-and Play-Prozesse"* bereit, die es erlauben, unterschiedliche Partnerschaften darüber abzuwickeln (vgl. Schögel, 2006, S. 275-277). Damit ist die visionäre Forderung verbunden, dass es für ein Unternehmen möglich sein müsste, „…nur ‚einen Hebel' umzulegen, um sich auf die jeweilige Kooperationssituation einstellen zu können" (Schögel, 2006, S. 275).

4. Marketing-Kooperationen – Strategie mit Chancen und Risiken

Durch die integrale Verbindung von verschiedenen Marken können *besondere Marketing-Botschaften entstehen*. Zuvor geltende *Branchengrenzen lassen sich durch innovative Marketing-Kooperationen überwinden*, sodass neuartige Produkte, Sortimente bzw. Services geschaffen werden. Besonders durch lose, projekthafte Verbindungen werden schneller als zuvor *innovative Leistungen und Botschaften am Markt platziert*. So können „Stories" entstehen, die mit hoher Präzision die Stimmungswelt von Zielgruppen treffen. *Marketing-Kooperationen eröffnen daher Chancen für schnelle und flexible Wertschöpfungslösungen*.

Damit Unternehmen diese Chancen wahrnehmen können, benötigen sie ein *leistungsfähiges Kooperationsmanagement*. Dessen Implementierung und der Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten sind aber keinesfalls einfach. Auch muss damit gerechnet werden, dass viele Kooperationsideen nicht zum Erfolg führen. Verantwortungsbewusste Marketing-Manager selektieren daher Marketing-Kooperationsideen sehr gründlich und sorgen dafür, dass die kostbaren Ressourcen den besonders viel versprechenden Projekten vorbehalten bleiben. Außerdem schaffen sie belastbare operative Strukturen, die es erlauben, Marketing-

Kooperationsprojekte dauerhaft wirtschaftlich abzuwickeln. Wenn dies gelingt, erhalten Marketing-Manager ein leistungsfähiges Instrument, mit dem sich faszinierende und in hohem Maße emotionalisierende Konsumerlebnisse gestalten lassen (vgl. Merkle/Kreutzer in diesem Band).

Transfer-Box:

- Welchen Stellenwert haben Marketing-Kooperationen in meiner Branche?
- Welche Art von Kooperationen haben wir bereits mit welchem Erfolg umgesetzt?
- Mit welcher „Story" können wir im Zielmarkt für Aufsehen sorgen?
- Welche anderen Marken passen zu uns?
- Was sind unsere spezifischen Do´s und Don´ts bei Marketing-Kooperationen?
- Wo ist in unserem Unternehmen die Verantwortung für Marketing-Kooperationen verankert?
- Verfügen wir bereits über ein leistungsstarkes Kooperationsmanagement?
- Wer müsste ein solches Kooperationsmanagement aufbauen?

Literatur

Albers, S./Jochims, H. (2003), Erscheinungsformen, strategische Bedeutung und Gestaltung von Online-Marketing-Kooperationen, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaft, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 15-37

Belz, C./Bradermann, E./Fuchs, H.J. (1994), Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen, 1994

Bolten, R. (2000), Zwischenbetriebliche Kooperationen im Marketing – Methodik zur Identifikation von Kooperationschancen und -potenzialen, Herdecke, 2000

Brandenburger, A.M./Nalebuff, B.J. (1996), Co-opetition, New York/London, 1996

Breitling, Bentley (2007), http://www.breitlingforbentley.com/de/ (06.04.2007)

Day, G.S. (1995), Advantgeous Alliances, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 4/2005, S. 297-300

Doz, Y. (1992), Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen, Wiesbaden, 1992, S. 46-62

Esch, F.-R./Langner, T. (2005), Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 427-453

Esch, F.-R./Wicke, A./Rempel, J.E. (2005), Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 5-55

Friese, M. (1998), Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden, 1998.

HANGEN, J. (2006), Besonderheiten des Managementprozesses für den Markentransfer, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Fachhochschule München, 2006

HIMMEL, W. (2002), Co-Branding – neue Strategie in der Markenführung?, in: Drees, N., Erfurter Hefte zum angewandten Marketing, Heft 12, Kooperationen im Marketing, Erfurt, 2002, S. 23-36.

IRRGANG, W. (2006), Werden die Hersteller nur noch zur verlängerten Werkbank des Handels? in: absatzwirtschaft, 6/2005, S. 40-42

JOCHIMS, H. (2006), Erfolgsfaktoren von Online-Marketing-Kooperationen, Wiesbaden, 2006

KAUFHOF WARENHAUS AG (2007), Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Köln, 2007

KOTLER, P. (2003), Marketing Management, 11th Ed., New Jersey, 2003

KOTLER, P./KELLER, P.L./BLIEMEL, F. (2007), Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. aktualisierte Auflage, München, 2007

KELLER, K.L. (2003), Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., New York, 2003

KREUTZER, R. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006

KREUTZER, R.T./ KUHFUß, H./HARTMANN, W. (2007), Marketing Excellence – Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, 1. Aufl., Wiesbaden, 2007

LÜCKE, F./WEBERING, J. (2003), Gegenwart und Zukunft von Online-Kooperationen, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaft, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 3-14

MANGST, C./DÖRJE, N. (2003), Mit Online-Kooperationen zur Marktführerschaft am Beispiel der Scout24-Gruppe, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaft, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 73-96

MERKLE, W. (2004), Mango und Zara – Besonderheiten der neuen vertikalen Anbieter im deutschen Textileinzelhandel, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Retail Business in Deutschland, Wiesbaden, 2004, S. 430-448

RIEKHOF, H.-C. (2004), Strategische Optionen im E-Branding, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), E-Branding-Strategien, Wiesbaden, 2001, S. 13-29

SCHOBELT, F. (2000), Gemeinsam statt einsam, in: Media & Marketing, 8-9/2000, S. 18-20

SCHÖGEL, M. (2006), Kooperationsfähigkeiten im Marketing – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden, 2006

TÖPFER, A. (1992), Strategische Marketing-und Vertriebsallianzen, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen, Wiesbaden, 1992, S. 171-208

VILMAR, A. (2006), Markenkooperationen Kooperationsmarketing – Strategien und Entscheidungshilfen für die Praxis, Bonn, 2006

VONGPRASEUT, V. (2005), Affiliate-Marketing, in: Eisinger, Th./Rabe. L./Thomas, W. (Hrsg.), Performance-Marketing, Göttingen, 2005, S. 80-86

ZENTES, J. (1992), Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing, in: Zentes, J. (Hrsg.), Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, 1992, S. 3-31

ZENTES, J./MORSCHETT, D. (2003), Horizontale und vertikale Online-Kooperationen im Vertrieb, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen – Erfolg im E-Business durch strategische Partnerschaft, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 224-248

ZENTES, J./SWOBODA, B. (2005), Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht – Strategische Optionen der Markenartikelindustrie, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 5-55

Prof. Dr. Klaus Gutknecht
ist Inhaber des Lehrstuhls für Handels-, Dienstleistungs- und E-Marketing an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Fachhochschule München. Seit über zehn Jahren ist er Unternehmensberater im Bereich Marketing und E-Commerce für internationale Konzerne sowie mittelständische Unternehmen. Darüber hinaus war er mehrere Jahre in leitender Vertriebsfunktion für eines der internationalen Top-IT-Beratungsunternehmen tätig. Er ist Initiator und Mitglied im Expertennetzwerk „E-Commerce-Inside“ führender deutscher E-Commerce-Unternehmen.

Marketing in der Kreationsgesellschaft – „Ich bin mein eigenes Geschöpf“

Christoph Santner/Holger Kuhfuß

Haben Sie es gewusst? Auf *Coco Chanel* geht das Zitat zurück, für das wir uns in der Überschrift entschieden haben (Charles-Roux, 1988, S. 89). Mit ihrer beispiellosen Karriere vom Waisenhaus bis in den Zenit des Modehimmels lebte *Coco Chanel* diesen Anspruch auch. Sie war der Prototyp eines Menschen, der sich selbst nach eigenen Vorstellungen erschuf und sich damit durchsetzte. Radikal lebte sie nach ihren eigenen Regeln und Vorstellungen. So wurde sie zur Befreierin von Korsett und Einengung – in der Mode und im wirklichen Leben. Wie *Coco* – geboren als *Gabrielle Bonheur Chasnel* – sogar ihren Namen veränderte und ihn zum Markenzeichen machte, sehen sich heute mehr und mehr Menschen als eigene Marke, die es lebenslang zu gestalten gilt. Nicht mehr die Imitation von Lebensentwürfen der Medien und der großen Marken wird zur Pflicht. Die *Kreation der „Marke Ich“* wird in diesem Jahrtausend immer wichtiger (vgl. Peters, 1999, S. 23).

Ein aktueller Beleg für diese These kommt aus Frankreich: *Ito Morabito*, Jahrgang 1977, brach seine Ausbildung an der Designschule ab und bildete sich autodidaktisch weiter. 1998 nahm er den Kunstnamen *Ora-ïto* an. Auf seiner Website zeigte er ein Jahr später folgende Produkte, die er selbst am Computer gestaltet hatte: die auf dem Rücken tragbare Tasche *„Back up Vuitton“*, und eine Villa in G-Form für *Gucci*, die aussah wie eine überdimensionale Gürtelschnalle des Modelabels. Er entwarf den Laptop „*Hack-Mac*“ mit Camouflagemuster für *Apple* und das Feuerzeug „*Briquet Atomic*“ für *Bic*. Das Problem war nur: Keine dieser Topmarken hatte ihn beauftragt (vgl. Tiplady, 2005).

Als jedoch Design-Zeitschriften seine Entwürfe abdruckten, wollten hunderte Leute sofort die *Louis Vuitton*-Tasche kaufen. *Morabito* hatte es geschafft: Er wurde nicht mit Markenrechtsprozessen überzogen, sondern mit Aufträgen. Egal, ob es die Bierflasche aus Aluminium für *Heineken* ist, das Parfum für *adidas* oder der futuristische Flagshipstore von *Toyota* in Paris – sein Design-Konzept, das er „*Simplexity*“ nennt, funktioniert. Sogar das *Musée des Arts Décoratifs* zeigte im Louvre seine Kreationen in der Ausstellung „*Futurspective 1.0*“. Damit hat er sich selbst ein für alle Mal als Design-Senkrechtstarter bewiesen: „Er macht die Labels für das dritte Jahrtausend tauglich“ (Wiener/Hausenblas, 2003, S. 6). So hat es der Shooting Star nicht nur geschafft, seine futuristischen Vorstellungen von Gestaltung ganz nach oben zu katapultieren, sondern auch sich selbst. Sein *Erfolgsgeheimnis ist eine Mi-*

schung aus Respektlosigkeit gegenüber den großen Marken, *starken Visionen* und einem *unerschütterlichen Selbstbewusstsein*, das nur eigene Maßstäbe akzeptiert. Somit ist er zu einem Prototyp einer neuen Generation geworden (vgl. Vignal, 2005, S. 17).

1. Marketing in der Informationsgesellschaft

Die letzten zwei Jahrzehnte waren davon geprägt, dass Individuen genauso wie Unternehmen den Umgang mit Informationstechnologien erlernen mussten. Der Computer ist heute omnipräsent – bei seiner Erfindung wurde das noch ganz anders eingeschätzt. Vom ehemaligen *IBM*-Chef *Thomas Watson* wird folgender Satz aus dem Jahr 1943 überliefert: „I think there is a world market for about five computers" (IBM, 2006). Die Lebens- und Arbeitswelten der Menschen wurden von Computertechnik und Internet massiv durchdrungen und umgestaltet. Das Marketing begriff diese Technologien als neue Chancen, als neue Kanäle – nicht nur in der Kommunikation, auch im Vertrieb, beispielsweise als Telefon- und Internet-Marketing. Weitgehend automatisierte Marketing-Prozesse sind implementiert, optimiert, gelernt und messbar.

Womit die Marketingwelt allerdings nicht gerechnet hatte: Durch die neuen Technologien wurde in der Kommunikation plötzlich auch ein Rückkanal geöffnet. *Unternehmenskommunikation als Einbahnstraße funktioniert heute nicht mehr*. Menschen melden sich zu Wort, berichten vor allem im Internet über ihre Erfahrungen mit Marken, oft gnadenlos. „*Markets are conversations*" (Locke, 2000, S. 75; vgl. vertiefend Kreutzer/Merkle in diesem Band), lautet der erste Satz der 95 Thesen des *Cluetrain Manifestos*, verfasst von vier amerikanischen Marketing-Profis. Es lohnt sich, darüber nachzudenken: So, wie ein mittelalterlicher Markt nicht nur die Funktion hatte, Umschlagplatz für Produkte zu sein, sondern genauso wichtig war, um relevante Informationen zu erhalten, um Ehen anzubahnen, dem Untergangspropheten mit seiner feurigen Predigt oder dem Herold des Königs zu lauschen, genauso werden die *modernen Marktplätze des Internet* von den heutigen Menschen primär als *Chance zur Kommunikation mit und über Marken* verstanden.

1.1 Das heutige Marketing steckt im Dilemma

Es gibt heute im Alltag nur wenige Räume, in die das Marketing noch nicht vorgedrungen ist. So steckt das *Marketing im Dilemma*: *Es hat vielfach die feine Linie von der Verführung zur Belästigung überschritten*. Zuviel des Guten ist und bleibt ganz einfach eine Überdosis. Nicht

nur die Avantgarde der Gesellschaft will heute keine verwechselbaren Massenprodukte mehr, keine vorgefertigten Leben. Mehr und mehr Menschen möchten ihre eigenen Vorstellungen realisieren. *Menschen sind überdrüssig, von Marken nur als Konsument gesehen zu werden*. Sie wollen nicht mehr übervorteilt werden von Telefongesellschaften im Zeitalter von *Skype* (vgl. www. skype.com), das gratis Telefonieren über Internet anbietet. Heutige Verbraucher wollen nicht mehr stöhnen unter den steigenden Tarifen der Versicherungen in ohnehin überregulierten Märkten. Sie ärgern sich über Benzinpreise und Autos, die im Schnitt kaum weniger verbrauchen als vor zehn Jahren, während die Energiekonzerne weltweit Rekordgewinne einfahren. Und sie verstehen nicht, wie Unternehmen Spitzenprofite melden und im nächsten Atemzug Massenentlassungen verkünden – *Marketing im Erklärungsnotstand.*

Was Marken über sich selbst sagen, ist die eine Sache. Relevant ist aber, was Menschen über diese Unternehmen und Marken sagen – und oft steht dies diametral dazu. Das Unbehagen wächst. Perfekt drückt dieses Lebensgefühl die Band „*Wir sind Helden*“ aus. *Judith Holofernes* brachte mit dem Text „Guten Tag (Die Reklamation)“ das Lebensgefühl einer ganzen Generation auf den Punkt, erreichte damit Platz 2 der Album-Charts und gehörte zu den meistverkauften Songs der Jahre 2003 und 2004 (Holofernes, 2003):

„Meine Stimme gegen ein Mobiltelefon
Meine Fäuste gegen eure Nagelpflegelotion
Meine Zähne gegen die von Doktor Best und seinem Sohn
Meine Seele gegen eure sanfte Epilation

Es war im Ausverkauf im Angebot die Sonderaktion
Tausche blödes altes Leben gegen neue Version
Ich hatte es kaum zu Hause ausprobiert, da wusste ich schon
an dem Produkt ist was kaputt – das ist die Reklamation

Guten Tag, guten Tag, ich will mein Leben zurück
Ich tausch nicht mehr, ich will mein Leben zurück
Guten Tag, ich gebe zu, ich war am Anfang entzückt
aber euer Leben zwickt und drückt nur dann nicht
wenn man sich bückt –

Guten Tag

Meine Stimme gegen die der ganzen Talkshow-Nation
Meine Fäuste für ein müdes Halleluja und Bohnen
Meine Zähne gegen eure zahme Revolution
Visionen gegen die totale Television“

1.2 Das Marketing erreicht die Menschen nicht mehr

Warum also kommt das Marketing der Informationsgesellschaft bei der Zielgruppe immer weniger an? Ganz einfach: Weil die Gehirne der Menschen neben der *Informationsflut* auch einer *Marketing-Flut* ausgesetzt sind, in der sie zu ertrinken drohen und gegen die sie mehr und mehr immun werden. Zuerst blenden sie die Reizüberflutung der Werbung einfach aus. Dann werden sie allergisch. Sie stoßen jede Form von nicht erlaubter, nicht dezidiert gewünschter Information ab und erleben sie als mentale Attacke. Wie alle Verbrennungsmotoren auf unserem Planeten in Summe den Klimawandel erzeugen, ergeben zu viele permanent marktschreierische Marken in Summe eine Marketing-Katastrophe.

Georg Franck, Kulturtheoretiker und Professor für computergestützte Architektur, beschreibt diese Entwicklung in seinem jüngsten Buch mit dem Titel „Mentaler Kapitalismus. Eine politische Ökonomie des Geistes“. Der öffentliche Raum, aber auch das öffentliche Bewusstsein verwandeln sich seiner Meinung nach zunehmend in eine gigantische Werbefläche für Produkte aller Art. Der Werbung und den Medien können wir nicht mehr entkommen. Aber was bedeutet das für uns? Die ästhetischen und politischen Konsequenzen sind noch nicht abzusehen. *Franck* beschreibt zum ersten Mal die Welt unter der *Herrschaft dieses mentalen Kapitalismus*. Soll heißen, dass der Kapitalismus nicht nur als ökonomisches System dominiert, sondern auch unser Denken und Bewusstsein fest im Griff hat. Der *Kampf um Aufmerksamkeit* mobilisiert heute mehr Kräfte als der *Kampf um Geld*, lautet *Francks* These. Beachtet werden ist alles. Doch beachtet wird der, der bereits Beachtung hat oder der sie sich erkauft, nicht der, der Beachtung auch verdient. Dies ist eine fatale Entwicklung unserer Kultur mit noch nicht absehbaren Folgen (vgl. Franck, 2005, S. 46).

Es geht uns nicht um Kulturpessimismus – im Gegenteil. Wir wollen, dass Unternehmenskommunikation gelingt. Es ist aber an der Zeit, dass die Menschen, die für Marketing in Unternehmen verantwortlich sind, nicht nur ihre eigenen Kampagnen sehen, sondern auch den Effekt, den alle Werbekampagnen zusammengenommen erzeugen. Letztlich geht ein immer größerer Energieaufwand immer mehr ins Leere. Gerade junge Menschen werden über die altbekannten, ausgetretenen Wege immer weniger erreicht. Das Marketing steckt also im Dilemma und muss fundamental umdenken. Es muss neu erfunden werden. Es muss sich sozusagen selber neu kreieren.

2. Marketing in der Kreationsgesellschaft

Axel Springers Vorstandsvorsitzender *Mathias Döpfner* erzählt die Geschichte, wie er auf dem Gelände einer Filmproduktion in Hollywood mit einer jungen Frau ins Gespräch kam. Auf ihre Frage, was er denn mache, sagte er: „Newspapers“. Darauf sie: „Oh, Zeitungen, davon habe ich auch schon mal gehört“ (Jürgs, 2007, S. 17). So schnell büßen heute Massenmedien ihre angestammten Plätze ein. Auch deshalb *schwindet das Vertrauen in die Meinungsmonopole der Großen*, weil die Jungen nicht als Masse, sondern als Individuen angesprochen werden möchten. Akzeptiert sind in der nächsten Generation Blogs, Podcasts und Vlogs (Videoblogs) von Freunden und vertrauenswürdigen Menschen, die authentisch und ehrlich leben, die ihr Gesicht und ihr Leben zeigen und die ihren Worten auch Taten folgen lassen (vgl. Kreutzer/Merkle in diesem Band). PR- und lobbygeschwängerte News sowie banale Botschaften von bezahlten Werbe-Schauspielern sowie oft unglaubwürdige Testimonials werden von vielen jungen Menschen nur noch als lächerlich, lästig und peinlich empfunden.

2.1 Die junge Generation auf der Suche nach einem neuen, ihrer Lebenswelt angepassten Marketing

Die Londoner Zeitschrift *Viewpoint – The Trends, Brands, Futures and Ideas Magazine* bringt die *Entwicklung des Jugend-Marketing* basierend auf einer Befragung von Jugendlichen in ganz Europa auf den Punkt: „A new generation of teens requires a new brand ethos and a new way of marketing and advertising. Brands now have to be more creative, engaging and collaborative than ever before“ (Savigar, 2003, S. 12). *Martin Raymond*, Chefredakteur von *Viewpoint*, nennt die Generation der heutigen Jugendlichen „*Sunshine Teens*“. Den Input für seine These erhielt er aus seinem *Lifesigns Network*, bestehend aus mehr als 2000 Menschen weltweit, die ihre Beobachtungen permanent einbringen. *Raymond* beschreibt die heutigen Jugendlichen auf seinen Daten aufbauend so: „They are positive, proactive, and above all personally and politically motivated. Born post 1984, they have always lived in a world with the internet and mobiles – this in itself makes them one of the most connected and plugged in generations ever. It also makes them one of the most dangerous, and, as a consequence, one of the most exciting tribes we´ve profiled to date“ (Raymond, 2003, S. 1).

Unsere These: Die Versprechen der Informationsgesellschaft sind weitgehend realisiert und gelernt; nun beginnt ein neuer Abschnitt: die *Kreationsgesellschaft*. So wie sich in den frühen 80er Jahren, als die *IBM*-Kugelkopfschreibmaschine den höchsten Stand der technologischen Entwicklung bei der Textverarbeitung vorgab und „digital“ ein Fremdwort war, wie sich damals kaum jemand die transformative Kraft des Computers vorstellen konnte, so begreifen

heute erst wenige, wie sich künftig die Welt verändert, wenn permanente Kreation zur zentralen Aktivität von Marken, Medien und Menschen wird. So wie heute die Server rund um die Uhr laufen, werden künftig Kreationszellen in nie gekanntem Tempo Neues hervorbringen.

Für die nächsten Jahre, in denen jeder sein eigenes Geschöpf, seine eigene Kreation sein will, heißt unsere Kernthese konsequenterweise: *Märkte sind Kreationen*, *Märkte sind Schöpfungsprozesse*, *Märkte sind Räume* – digital und real –, in denen Menschen ihre Vorstellungen von Produkten, von Kommunikation und Lifestyle entwickeln. Märkte werden aber auch zu Orten, wo Menschen ihre Ideen realisieren wollen. Wenn sie ihre Einfälle noch nirgends verwirklicht sehen, erschaffen sie sie eben selbst. Denn noch nie war das einfacher als heute: „Genug vom Einheitsbrei der großen Möbelhäuser? Dein großer Traum ist ein rosa Nachtkästchen mit grünem Leopardenmuster? Wir sind für jeden Geschmack und für jede Geschmacklosigkeit zu haben!“, behaupten *Anais Heininger* und *Jacob Schäfer*, die in Wien *www.aufgemoebelt.net* betreiben. Sie kreieren nicht nur aus Omas Erbstücken ganz neue Welten. Sie zeigen auch, wie es geht, wenn man selbst Hand anlegen will. Und ganz spezielle Möbel liefern sie an Bühnen, Filmsets und Messen (vgl. Aufgemöbelt, 2007). In ähnlicher Art entstehen heute über den ganzen Globus *Tausende kleiner Kreativzellen*, die nur eine Mission haben: *die Erschaffung einer unverwechselbaren eigenen Welt.*

2.2 Kreationsmarketing in virtuellen Räumen

Werfen wir auch einen Blick in die virtuelle Welt, in *Second Life*. Millionen Menschen tummeln sich darin – genau genommen nicht Menschen, sondern deren Avatare, selbst gestaltete digitale Figuren. Unzählige Kreationen der bizarrsten Traumwelten existieren dort. Der Fantasie sind in diesen Räumen keine Grenzen gesetzt. Träume werden in 3D inszeniert, gestaltet und ausgelebt (vgl. auch Kreutzer/Merkle in diesem Band).

Was viele Menschen nur schwer verstehen können: In diesen digitalen Welten ist mittlerweile eine ganz reale Ökonomie entstanden. Denn viele Spieler, besonders Asiaten, greifen tief in die Taschen, um ihre Avatare in der letzten digitalen Mode einzukleiden – ähnlich wie früher *Barbie* und *Ken*. Sie bauen ihnen großzügige, teure Lofts mit coolen virtuellen Designermöbeln, während sie selbst auf ein paar Quadratmetern hausen müssen. Auch mehr und mehr Firmen gestalten sich bizarre digitale Hauptquartiere in dieser Welt. Verlage wie *Springer* bieten digitale Zeitungen. Virtuelle Werbung ist längst Realität. *IKEA* verkauft digitale Möbel. Virtueller Hausbau und Immobilienhandel blühen in diesen Welten – wenn man die Schürfrechte für sein Grundstück mitkauft, kann man virtuelles Gold finden und es in echtes Geld umtauschen. Der tägliche (!) Umsatz, den die Betreiber von *Second Life* verzeichnen, hat mittlerweile 600 000 US-Dollar überstiegen. Tendenz stark steigend. *Philip Rosedale*, der Gründer dieser nur für Außenstehende verblüffend neuen Welt, schätzt, dass schon mehr als 22 000 Menschen von ihrem virtuellen Einkommen leben können. Es gibt bereits die ersten Millionäre, die ihr Geld alleine mit Dienstleistungen in dieser 3D-Welt verdient haben (vgl.

Rohleder, 2007, S. 109-112). Der Fantasie sind folglich keine Grenzen mehr gesetzt. Die Kreation der eigenen Welt wird zur Pflicht, zum Statussymbol. Dies gilt für Individuen genauso wie für Unternehmen.

Sun Microsystems war das Unternehmen, das am 10. Oktober 2006 die erste offizielle Pressekonferenz in *Second Life* abhielt. Anwesend waren neben Dutzenden Journalisten-Avataren die sprechenden, lebensechten Figuren von *John Gage*, *Sun´s Chief Researcher*, und von *Chris Melissinos*, dem *Chief Gaming Officer* (!) des Silicon-Valley-Schwergewichts (vgl. Abb. 1). Dabei sieht *Philip Rosedale* diese Kreation ausdrücklich nicht als Spiel, sondern als eigene, parallele neue Welt (vgl. Sun, 2006), obwohl gerade im Spiel die Welt neu erfunden wird, wie jedes Kind weiß. Deswegen wird Spielen auch so wichtig in der Kreationsgesellschaft, weil spielerisch Neues entsteht. Schon *Friedrich Schiller* wusste: „*Der Mensch .... ist nur da ganz Mensch, wo er spielt*“ (Schiller, 1795, 15. Brief). Nie war dieser Satz richtiger als heute. Für viele scheint bereits ihr ganzes Leben ein einziges großes Spiel zu sein. In einer Spiele-Community hat ein 25-jähriger Mann, der sich „Hawk“ nennt, den Satz gepostet: „Das Leben ist ein Spiel! ... aber welcher Idiot spielt mich?!?“ (Melriceplace, 2004). Soll heißen: *Die Grenzen von Realität und Virtualität verschwimmen heute mehr und mehr.*

Quelle: www.YouTube.com, 2007

Abbildung 1: *Avatar des Chief Gaming Officers von Sun Microsystems, Chris Melissinos, auf der weltweit ersten exklusiven Pressekonferenz in Second Life*

Der amerikanische Wirtschaftsprofessor *Richard Florida* beschreibt die immer stärker werdende Bedeutung von Kreativität in Gesellschaft und Wirtschaft in seinem Buch: „The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life". Er zeigt, dass *Kreativität* zu der *entscheidenden Ressource unserer Zeit* geworden ist, zum *wichtigen Wirtschaftsfaktor* und zum *geachteten Statussymbol*. Er spricht von der „creative economy" und vom „creative ethos", die künftig dominant sein werden und damit von neuen Werten, die unsere Gesellschaft umgestalten (vgl. Florida, 2002, S. 21).

Zu gleichen Ergebnissen kommt die Langzeitstudie des amerikanischen Soziologen *Paul H. Ray* und der Psychologin *Sherry R. Anderson*. Seit den 60er Jahren beobachten sie neben den beiden großen Gruppen der Traditionalisten und der Modernisten das Entstehen der „*Cultural Creatives*". Während die meisten Menschen dieser am stärksten wachsenden Gruppe denken, sie wären eine absolute Minderheit, scheint sich dies rapide zu ändern: Lag die Zahl der Cultural Creatives in den 60ern noch unter 5 Prozent, stieg sie bis zur Jahrtausendwende auf 26 Prozent der erwachsenen Bevölkerung der USA. Für Europa vermuten die beiden Forscher ähnliche Prozentsätze (vgl. Ray/Anderson, 2000, S. 65).

2.3 Was sind die Konsequenzen für das Marketing in einer sich immer stärker selber kreierenden Gesellschaft?

- Erfolgreiche Marken und Unternehmen definieren sich neu

  Sie leiten bei sich den gleichen Wertewandel ein, der heute überall zu sehen ist, sie erfinden und erschaffen sich permanent neu. Stichwort *Apple*: Vom klassischen Computer wurde ein riesiger Schritt zur Musik getan, zum *iPod*, und jetzt noch einer zum *iPhone*. In Wirklichkeit sind diese strategischen Ausrichtungen primär keine technologischen Entscheidungen, sondern Bewusstseinssprünge der Menschen. *iTunes* ist der Beweis, dass man das Thema Musik völlig neu denken konnte. Diese Quantensprünge gelingen nur, da *die Marke in einer permanenten Zweiweg-Kommunikation mit der Creative Class steht*. Diese wird zum Mitgestalten eingeladen. In unterschiedlichsten Foren und Internet-Communities steht *Apple* im permanenten Dialog mit seinen Kunden und Fans. „Go create", ein Claim den *Sony* mehrere Jahre benutzte, bringt diese Lebenseinstellung auf den Punkt. Er wandte sich an eine *Generation, die Unterhaltungselektronik nicht zum Konsumieren verwendet, sondern zum Kreieren von eigenem Lebensgefühl*.

- Es bedarf des Dialogs mit den Kreativen – mit der „Creative Class"

  Diesen Prozess, mit Konsumenten in einen Dialog und einen gemeinsamen Schaffensprozess einzusteigen, schaffen sogar Marken, die keinen Kontakt zum Endkonsumenten haben. Das britische *Viewpoint*-Magazine spricht in diesem Zusammenhang von „*Consumer*

Inclusion“. *Boeing* etwa wird nicht von Konsumenten gekauft, sondern von Fluggesellschaften. Trotzdem lud *Boeing* auf der Website www.newairplane.com Privatpersonen ein, die Flugzeuge der Zukunft mitzugestalten: 120 000 Menschen registrierten sich und beteiligten sich. Nicht nur eine Flut von Innovationen wurde so generiert, sondern auch eine unbezahlbare, positive Auseinandersetzung mit der Marke (vgl. Bhaskaran, 2005, S. 38; vgl. weiterführend auch Lang/Reich und Lensker in diesem Band).

- Es gibt keine trennscharfen Zielgruppenformulierungen mehr

  Der eigentliche Paradigmenwechsel liegt darin, dass wir nicht für, sondern mit den Menschen entwickeln und kommunizieren. Die Trennlinie zwischen Experten und Konsumenten wird aufgehoben. Und was heißt schon Konsumenten? Die Trendscouts der Amsterdamer Ideen-Datenbank *Springwise* beschreiben eine amerikanische Internetfirma, die Metall-, Holz- oder Plastikteile nach Maß fertigt. Die Kunden designen selbst, egal ob es sich um „Do-it-yourself“-Bastler oder Unternehmen handelt. Sie müssen für die Realisierung ihrer Entwürfe nun nicht mehr außer Haus, denn die Teile werden am nächsten Tag per Post zugestellt (Springwise, 2005). *Von Konsumenten zu Kreativen* – genau darum geht es. Das ist zwar nur ein kleiner Begriffswechsel, die Auswirkungen aber sind gigantisch. Wenn es Marken wirklich als ihre wichtigste Aufgabe ansehen, Kreatoren in ihrem Schaffensprozess zu unterstützen, werden beide Seiten nicht dieselben bleiben wie heute.

- Das Marketing muss den sich abzeichnenden Wertewandel befriedigen

  So werden diejenigen Marken die erfolgreichsten sein, die den erschaffenden Menschen in den Mittelpunkt stellen und nicht allein den Konsumenten, der letztlich nur den Verbrauch der hergestellten Produkte übernimmt und dafür bezahlt. In Zukunft geht es weniger um das viel gepriesene Web 2.0, sondern um Mensch 2.0, also um die Frage, wie Menschen sich verstehen und neu definieren. Auf breiter Basis ist eine Diskussion über Werte und Identität entstanden. Die Werte haben sich verändert, das Selbstverständnis, das Denken. Und das Marketing muss dem Rechnung tragen.

2.4 Konsequenzen für Marken und Unternehmen

Marketing darf zukünftig immer weniger allein die Funktion sein, die nur Produkte vermarktet: *Künftig managt Marketing die wichtigste Ressource des Unternehmens – Kreativität und die Fähigkeit zur Kreation*. Marketing wird der Raum sein, in dem das permanente Gespräch, das permanente Nachdenken und Weiterentwickeln und Neuerfinden der Marke stattfindet. Entweder gemeinsam mit den Menschen – oder bald gar nicht mehr. Marketing hat die Aufgabe, den sich vollziehenden Wertewandel zu erfühlen und in das Unternehmen und in die Marke hinein zu übersetzen. Aber vor allem hat es künftig vielfach auch die Aufgabe, nicht *für* die Menschen da draußen zu produzieren, sondern *mit* ihnen (vgl. zu konkreten Ansätzen hierzu Lensker und Lang/Reich in diesem Band).

Dieser Wertewandel kann für Marken dramatische Veränderungen bewirken. Menschen wollen vermehrt die gute Story, die hinter ihrem Produkt steht. Dafür sind sie bereit, auch Geld auszugeben. Das gute Gefühl ist gefragt. Das beginnt im Kaufhausregal, wo Kunden vermehrt zu den Eiern von Hühnern aus Freilandhaltung greifen, die abschreckenden Bilder von Legebatterien im Kopf. „Daran will ich nicht schuld sein", sagen immer mehr Menschen, die ihren Werten mit Einkaufstasche und Geldbörse Nachdruck verleihen. Ebenso wollen sie nichts zu tun haben mit Tierversuchen, Atomkraftwerken und schon gar nicht mit Kinderarbeit in Asien. Marken wie die Bekleidungsfirma *American Apparel* sind genau deswegen erfolgreich – und produzieren ihre T-Shirts mit 4000 Angestellten nicht in Billiglohnländern, sondern in Kalifornien (vgl. Economist, 2007, S. 11).

2.4.1 Der ständige Wertewandel erzeugt Umdenken

Ein Beispiel für geänderte Werte bei Marken und Konsumenten ist die amerikanische Firma *Life is good*. Diese simple Nachricht prangt auf T-Shirts, Hosen, Flip-Flops, Taschen, Babyausstattung und Spielzeug. Doch *Life is good* ist mehr als nur ein Modelabel – es ist eine Weltanschauung und eine Community geworden, die sich immer wieder zu großen Veranstaltungen trifft. Die Festivals sind eine Demonstration für eine positive Lebenseinstellung. Allein beim *Pumpkin-Festival 2006* in *Bosten* brachten Fans 30128 erleuchtete, geschnitzte Kürbisse mit und spendeten für lokale Wohltätigkeitsorganisationen. Die beiden Brüder *Bert* and *John Jacobs* hatten 1994 zum ersten Mal T-Shirts mit dem Aufdruck „Life is good" auf einem Campus in *Boston* aus einem Lieferwagen heraus verkauft. Heute setzen die beiden mehr als 80 Millionen US-Dollar um und kommen immer noch mit dem Fahrrad in die Firma (vgl. Buchanan, 2006).

Insgesamt zeichnet sich heute eine Renaissance der Werte ab. Dies wird ein immer wichtigeres Thema für Unternehmen und Marken. Wenn die Führung keine Werte vorlebt, wie soll dann das Marketing glaubhafte Botschaften vermitteln? *Kenneth Blanchard* von der *Cornell University* ist Experte für Führungsstrategien. Massiv fordert er gelebte Werte in den Unternehmen und eine Abkehr von der Hauptorientierung auf den Shareholder Value. Sein eigenes Beratungsunternehmen hat weltweit 28 Büros. Als Chef nennt er sich „*Chief Spiritual Officer*" (vgl. Hegele-Raih, 2007, S. 24). Ob das in einer renommierten deutschen Chefetage heute schon möglich wäre? Es dauert wohl noch, bis man hier begreift, dass gelebte Werte, Sinn und gerade auch Spiritualität Marken nach vorne bringen können. *EQ*, die *emotionale Intelligenz*, ist als Thema in den Unternehmen angekommen. Dass als nächstes *SQ*, nämlich *Spirituelle Intelligenz* gefragt sein wird, spricht sich im Gegensatz zu den USA in Europa erst langsam herum (vgl. Zohar/Mitchell, 1999). Dabei sind Spiritualität, Sinnsuche und richtige Lebensführung ein gigantischer Markt und ein geniales Marketing-Thema, wenn es richtig angepackt wird.

Blanchard weiß aus seiner Forschung und aus seiner Beratungspraxis, dass künftig gerade die verantwortungsvollen Unternehmen, die sich um Balance, Gesundheit und Werte kümmern, auch finanziell gut dastehen werden. Er nennt als Beispiel *Ben & Jerry´s*. Der bekannte Her-

steller von Eiscreme, die ja ständig gekühlt werden muss, ist gerade deshalb besonders aktiv im Umweltschutz. Am eigenen *„Climate Change College“* können sich junge Leute zu Klimabotschaftern ausbilden lassen. Das ergibt am Ende des Tages mehr positive Reputation, als das eine Werbekampagne erreichen könnte (vgl. Hegele-Raih, 2007, S. 27).

Eine Fülle von neuen Initiativen und Organisationen sprießt aus dem Boden – und mehr und mehr junge Menschen geben als Beruf an: *Aktivist*. Paradebeispiel für einen, bei dem Berufung und Beruf deckungsgleich sind, ist *David de Rothschild* aus der traditionsreichen Bankiers-Dynastie. Er hat „*Adventure Ecology*“ und „*Sculpt the Future*“ gegründet und leistet mit weltweiten spektakulären Aktionen und Kampagnen seinen Beitrag zur Erhaltung des Planeten. Der 28-Jährige inszeniert sie jedoch als Abenteuer. Er war der jüngste Brite auf beiden Polen und als nächstes will er *Thor Heyerdahls Kont-Tiki* aus leeren Plastikflaschen nachbauen und im Pazifik dorthin segeln, wo die asiatischen Staaten den Großteil ihres Giftmülls im Meer versenken. Berührungsängste zu Marken, die sein Engagement unterstützen, kennt er keine, solange es der guten Sache dient (vgl. Rothschild, 2007).

2.4.2 Das Marketing kreiert sich neu: jenseits von Produkt & Service

Erfolgreiche Marken werden sich also ernsthaft überlegen müssen, wie ihr Beitrag für eine lebenswerte Welt aussieht. Denn die neue „*Creative Class*“ ist auf diesem Ohr extrem hellhörig. Nur so können sich *Marken als ernsthafte Dienstleister* positionieren, die das Privileg haben, *Menschen bei der Kreation ihrer Lebenswelt, ihrer Schöpfung, zu unterstützen*. Im besten Fall schaffen sie klar umrissene Erlebnis- und Erfahrungswelten, in die Menschen eingeladen werden, um neue Dimensionen für ihr eigenes Leben zu entdecken. Wer heute lediglich Produkte, aber keine ehrliche Story zu verkaufen hat, der geht schwierigen Zeiten entgegen. Verstanden hat dies zum Beispiel *Harley-Davidson-Chef Jeffrey L. Bleustein*, der mit der Aussage zitiert wird: „Wir verkaufen ein Lebensgefühl. Das Motorrad gibt es gratis dazu“ (Paulsen, 2006). Interessant übrigens, wie *Harley* den Turnaround geschafft hat – nicht durch hohe Marketingausgaben, sondern durch Hinhören und Unterstützen der *Chapters*, der selbst organisierten *Clubs der Harley-Fahrer*.

Ähnlich verhält sich auch *Red Bull*. Das Geheimnis dieser Marke ist es, dass sie ein ganz bestimmtes Lebensgefühl erzeugen und kommunizieren konnte. Dieses Thema hat mit einem Energydrink ursprünglich nicht viel zu tun. Es heißt: Fliegen. Die Marke verleiht angeblich Flügel. Konsequent wird Fliegen von A bis Z durchdekliniert. Da wurde eine Marke zur echten Kreation – sie hat sich aus dem Nichts selbst erschaffen. Ständig ist sie im Kontakt mit einer Vielzahl von Communities. Sie kooperiert mit Menschen und unterstützt sie dabei, ihre Träume im Sport, in der Kultur und rund ums Fliegen zu realisieren. Nachdem sie zum Beispiel den Extremsportler *Felix Baumgartner* dabei unterstützt hatte, vom höchsten Gebäude der Welt, den *Petronas-Towers*, abzuspringen, ging man noch einen Schritt weiter: Am 31. Juli 2003 überquerte *Baumgartner* als erster Mensch im freien Fall den Ärmelkanal von Dover bis Calais. Er sprang in 9800 Metern Höhe mit einem speziell angefertigten Car-

bonflügel ab, Spannweite 1,80 Meter. Mit Sauerstoffmaske und einem isolierenden Spezialanzug flog er die 36 km lange Strecke mit einer Höchstgeschwindigkeit von 360 km/h in exakt 6:22 Minuten. Das unmöglich Erscheinende immer wieder auszureizen, genau das treibt *Baumgartner* genauso an wie *Red Bull* (vgl. Schrems, 2003).

Eine Marke, die bewusst noch einen Schritt weiter geht, ist *Carpe Diem* und kommt auch aus dem Hause *Red Bull*. Hatte der Energy-Drink seinen Siegeszug in den 90er Jahren, trifft *Carpe Diem* das Lebensgefühl des neuen Jahrtausends. Die Marke zeigt nicht nur in den Bildwelten ihrer Anzeigen, die von ruhigen asiatischen Motiven geprägt sind, wie Werte bis hin zu Spiritualität und Meditation zu einer wichtigen Markenbotschaft werden. Die sichtbaren Produkte sind gesunde Lifestyle-Getränke wie *Kombucha*, *Ginko* oder *Botanic Water* – das Wesentliche aber ist für die Augen unsichtbar: „Carpe Diem ist eine Philosophie: ein Appell an die Menschen unserer Zeit – lebe bewusst und nutze den Tag“ (Wellbeingzone, 2007). Es wurde eine so genannte *Wellbeing-Zone* mit acht Experten aufgebaut. Diese bringen Input zu den Themen Yoga, Ayurveda, Stressmanagement, Ernährung, Körperenergie oder NLP. Mit Urban Yoga wurden im Sommer 2006 in 25 europäischen Metropolen mehr als 7000 Menschen erreicht: Unter freiem Himmel bekamen sie Anleitungen durch professionelle Yoga-Lehrer, teils an so spektakulären Orten wie im *London Eye* (vgl. Abb. 2).

News Städte Philosophie Specials Studios Yoga Glossar
CARPE DIEM
URBAN YOGA
Städte Übersicht
Auch in diesem Jahr findet die Carpe Diem Urban Yoga Serie in ausgewählten Städten wie unter anderen Hamburg, München, Zürich und Wien statt. Klicken Sie für weitere Details, die Termine und für die Registrierung einfach auf der Karte oder in der Liste die gewünschte Stadt an.
Namaste!
AT Wien
CH Luzern Basel Bern
Genève Lausanne Zürich
DE Frankfurt München Berlin
Hamburg Köln
ZOOM
MOVE
Linke Maustaste gedrückt halten, um zu navigieren.
ZOOM IN
Karten-Darstellung vergrößern
ZOOM OUT
Karten-Darstellung verkleinern
VIEW DETAILS
Klicken Sie auf den Punkt, um Detailinformationen zu erhalten.
FAQ An einen Freund senden Kontakt Newsletter

Quelle: www.carpediemurbanyoga.com/2006b/index2.php4?lang=grmn

Abbildung 2: *Carpe Diem bietet Workshops über den Dächern europäischer Metropolen – hier im London Eye*

3. Kreation und Marketing: Wie kann die Fusion klappen?

„*Do – or die*“ wird amerikanischen Boxern mit in den Ring gegeben. Sinngemäß ist unsere Botschaft an die Marken: „*Create – or die*“. Es scheint, dass viele große Konsumgüter-Marken den Kontakt zu den Menschen verloren oder ihn nie besessen haben, wenn man etwa an eine zweistufige Distribution mit zwischengeschaltetem Handel denkt. Wie die Dinosaurier durch veränderte Bedingungen plötzlich nicht mehr lebensfähig waren, bekommen heute gerade viele traditionelle Marken unerwartete Konkurrenz von Marken, die gestern noch nicht bekannt waren. Über Nacht spielen sie aber in einer völlig neuen Dimension. Und zwar deshalb, weil sie es verstanden haben, die Kreativität ihrer Kunden, deren tiefste Bedürfnisse und deren Bereitschaft zur Kreation zu nutzen: *Google* produziert den wichtigsten Inhalt, den das Unternehmen anbietet – nämlich relevante Websites – nicht selbst, sondern präsentiert sie lediglich – und ist damit erstmals zur wertvollsten Marke der Welt vor *Coca-Cola* aufgestiegen. Das Gleiche passiert bei *ebay*, *flickr*, *YouTube*, *MyVideo*, *Xing* und *Second Life,* dessen Inhalte durch die Community generiert werden (vgl. vertiefend Kreutzer/Merkle in diesem Band). Erst langsam begreifen die Menschen, dass die mehrstelligen Millionenbewertungen, die all diese Marken haben, primär das Produkt der rund um die Uhr kreierenden Klasse sind.

Nur langsam tragen die ersten Unternehmen diesem Faktum Rechnung. Die Videoplattform *www.revver.com* zum Beispiel gibt den Menschen, die ihre selbst produzierten Filme einstellen, einen fairen Teil der generierten Werbeeinnahmen ab. Ähnlich verhält es sich beim Geschäfts-Konzept der renommierten Amsterdamer Trendscouts von *www.Trendwatching.com* und *www.Springwise.com*. Es basiert auf mehr als 8000 Trendspottern weltweit, die auf der Jagd nach neuen Geschäftsideen, Innovationen und Trends sind. Die Angebote für 120 000 Gratis-Abonnenten und verschiedenste Premium-Services sind nur deshalb so erfolgreich, weil sie immer top-aktuell sind. Wird die Beobachtung eines Trendspotters im Newsletter veröffentlicht, bekommt dieser Punkte, die er gegen Prämien tauschen kann. Dies ist übrigens ein schöner Beweis dafür, dass sich auch bewährte Marketing-Maßnahmen wie Bonusprogramme ideal in der Kreationsgesellschaft einbinden lassen. In erster Linie geht es den Trendspottern allerdings darum, Teil einer ganz speziellen Community zu sein, die weltweit in 120 Ländern präsent ist und so den ganzen Globus überzieht (vgl. Springspotters, 2007).

3.1 Einbindung von Kunden in den Kreationsprozess („Co-Creating“) als Schlüssel zum Erfolg

Gerade weil sie selbst Erfahrung damit haben, ist für die Amsterdamer Trendscouts „*Co-Creating with Customers*“ die zentrale Entwicklung im heutigen Marketing (Trendwatching, 2007; vgl. auch Lang/Reich sowie Lensker in diesem Band). Ein konkretes Beispiel führt

diesen Trend deutlich vor Augen: *Jenny Dombroski* kam, als sie den Schuh-Konfigurator von *Nike* sah, auf die Idee, das gleiche Konzept auf Unterwäsche anzuwenden. Obwohl sie Dessous liebte, hatte sie keine Ahnung von der Herstellung. Ein halbes Jahr arbeitete sie sich ins Thema ein und bietet ihren Kundinnen jetzt an, personalisierte Wäsche zu schaffen und dabei auch noch Spaß zu haben. Dieser kommt auf, wenn *Dombroski* und ihre Mitarbeiterinnen bei Home Parties in den USA auftauchen, ihren Laptop anwerfen, ihn ans Fernsehgerät anschließen und dann gemeinsam aus einer Fülle von Stoffen, Schnitten und Farben die individuellen Dessous konfigurieren. Mund-zu-Mund-Propaganda ist auf diese Weise garantiert. Natürlich kann man sich auch über die Website *www.evloveintimates.com* die begehrten Stücke zusammenstellen und bestellen. *Dombroski* empfiehlt ihr System auch für andere Produkte: „If you love the product, ask questions and network a lot. And above all, be persistent" (Springwise, 2007; vgl. Abb. 3)

Published on: March 27, 2007
Email this business idea | Comments (2) | Article
Customized lingerie »
Customized lingerie
When Chicagoan Jenny Dombroski spotted the NikeID website where consumers can customize sneakers according to their preferences, she knew it was a concept that could work for lingerie too. So Dombroski, who loves lingerie but knew nothing about the apparel industry, spent six months networking, asking lots of questions and working in a lingerie shop. Then she hired a designer and Evlove Intimates was born. (Evlove is 'evolve' spelled backwards.) "A panty is a panty, a boy short is a boy short," Dombroski says. "There isn't a lot of variation in the design. We offer customers the opportunity to create personalized lingerie products and to have fun doing it."

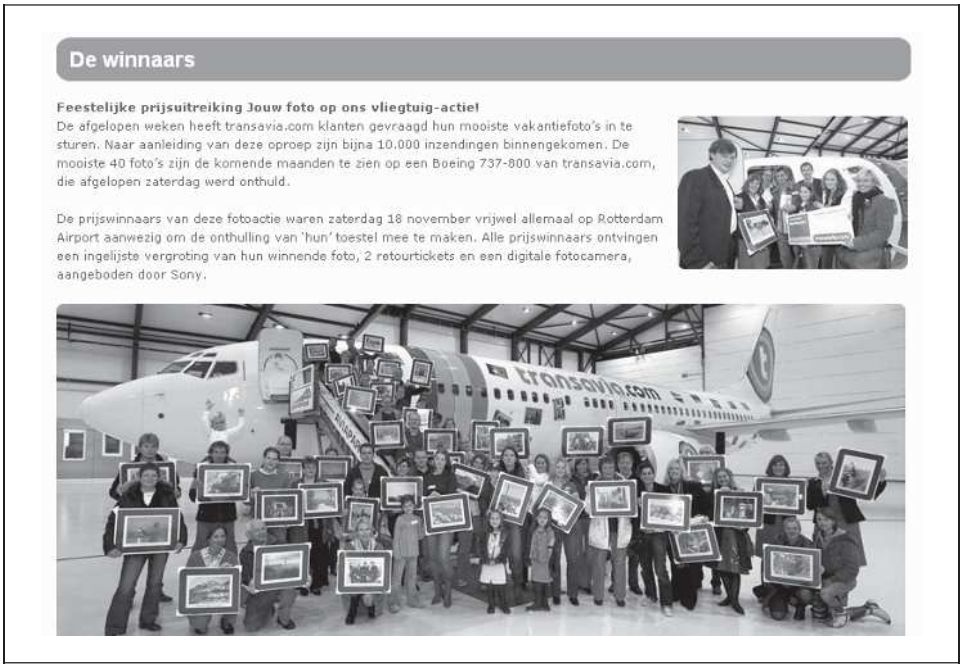
Quelle: www.springwise.com/fashion_beauty

Abbildung 3: *Evlove Intimates: Online oder auf Home Parties können sich Kundinnen ihre ganz eigene Wäsche und Dessous designen.*

Auch der *Concours de Design Peugeot*, der 2007 zum dritten Mal durchgeführt wird, erfreut sich wachsender Beliebtheit: Mehr als 4000 eingereichte, teils extrem futuristische Projekte aus 87 Nationen brachet diese Aktion hervor. Ziel ist es, visionäre Entwürfe für das Fahrzeug von morgen zu generieren (vgl. Peugeot, 2007). Abbildung 4 zeigt eines der ausgezeichneten Modelle des brasilianischen Nachwuchsdesigners *Wesley Saikawa*. Beachtenswert ist dabei seine innovative Reifenlösung, die es dem Fahrzeug ermöglicht, sich im Stehen um 360 Grad zu drehen.

Quelle: www.peugeot-concours-design.com/projets/projet1/img1.jpg
Abbildung 4: *Eines der vom Prix Concours de Design Peugeot ausgezeichneten Modelle*

Ein weiteres Beispiel für die Integration der Kreativität der Konsumenten ist die holländische *Airline Transavia*: Sie lud Menschen ein, Fotos einzusenden, die im Umfeld einer der 87 Destinationen entstanden. Aus über 10 000 wurden die besten 40 ausgewählt und zusammen mit dem Namen der Fotografen groß auf die Flugzeuge der Airline gedruckt (vgl. Transavia, 2007; vgl. Abb. 5).


De winnaars
Feestelijke prijsuitreiking Jouw foto op ons vliegtuig-actie!
De afgelopen weken heeft transavia.com klanten gevraagd hun mooiste vakantiefoto's in te sturen. Naar aanleiding van deze oproep zijn bijna 10.000 inzendingen binnengekomen. De mooiste 40 foto's zijn de komende maanden te zien op een Boeing 737-800 van transavia.com, die afgelopen zaterdag werd onthuld.
De prijswinnaars van deze fotoactie waren zaterdag 18 november vrijwel allemaal op Rotterdam Airport aanwezig om de onthulling van 'hun' toestel mee te maken. Alle prijswinnaars ontvingen een ingelijste vergroting van hun winnende foto, 2 retourtickets en een digitale fotocamera, aangeboden door Sony.
transavia.com

Quelle: (www.transavia.com/tra/info.nsf/vwwebdocs/NL~foto_vliegtuig_virtueel)
Abbildung 5: *Kunden gestalten die Werbung der Airline Transavia mit*

3.2 Ein erster Schritt: Menschen bei der Umsetzung ihrer Ideen unterstützen

Junge, erfolgreiche Unternehmen gehen mehr und mehr dazu über, Mitglieder der Community bei der Verwirklichung eigener Projekte zu unterstützen. *www.SellaBand.com* schafft es, über eine Vorfinanzierung durch die Fans für junge Bands eine erste professionelle Studioaufnahme zu realisieren. Die Fans finanzieren mit je 10 US-Dollar die Produktion vor. Wenn 5000 „Believers" beisammen sind, wird die Band in ein professionelles Studio geschickt, die CD aufgenommen und verschickt. Dieses System bringt Nachwuchsbands auf intelligente Weise über die ersten Hürden und stellt einen guten Kontrast zur Kurzlebigkeit der Gewinner der *„Deutschland sucht den Superstar"*-Staffeln dar (vgl. Keferl, 2007).

Gute PR ist vorprogrammiert, wenn man als Marke Menschen dabei unterstützt, eigene Ideen zu realisieren. *Microsoft* setzte als Gewinn seines Wettbewerbs um Geschäftsideen auf der Internetseite www.ideawins.com nicht nur 100 000 US-Dollar als Preisgeld fest, sondern bezahlt dem Gewinner, der *Mayhem Poets Performance Poetry Group* um *Kyle Sutton,* ein

Jahr lang in New York die Ladenmiete, um ein innnovatives Community-Literaturcafé aufzubauen. Die Aktion wurde im Rahmen der Einführung von *Office Accounting Express* 2007 durchgeführt (vgl. Olaga, 2007).

3.3 So adaptieren erfolgreiche Marken den Wertewandel im Marketing

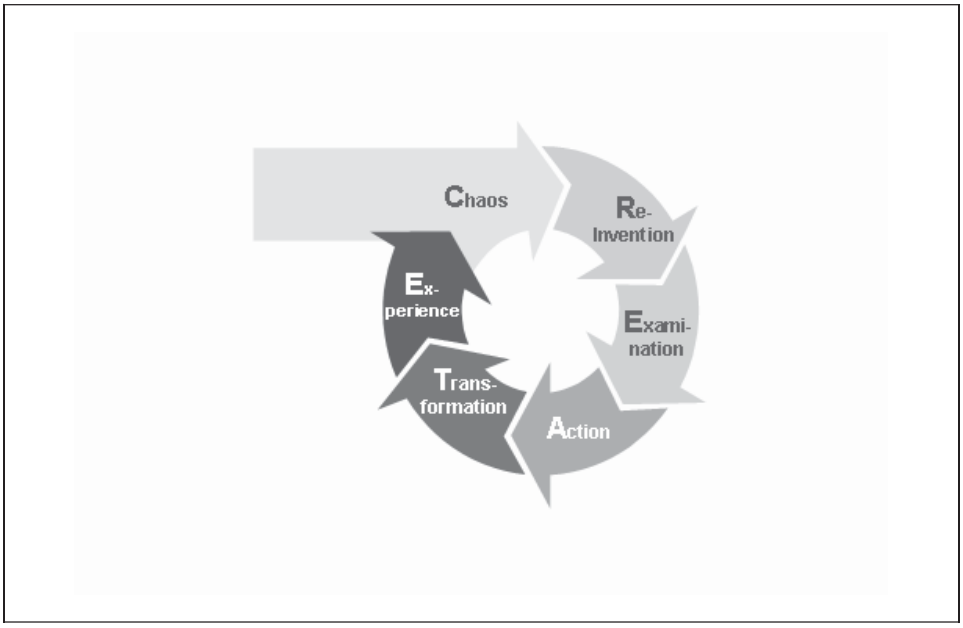
Erfolgreiche Marken haben begriffen, dass sie nicht nur zu nehmen, sondern auch zurückzugeben haben. Und: Das Konzept rechnet sich – denn Menschen sind heute bereit, nicht nur für Produkte zu bezahlen, sondern auch für die Geschichten, die mit den Produkten verbunden sind. Dabei gibt es mehr als genug Themen, in denen sich Marken glaubhaft engagieren können. *American Express* zum Beispiel fördert mit einem Prozent der durch seine *Red Card* getätigten Ausgaben AIDS-Projekten in Afrika. Gestartet hat die *Initiative Red*, die sich nun auf andere Marken ausweitet, der Sänger *Bono* von der Band *U2* mit dem Anwalt und TV-Produzenten *Bobby Shriver* aus *Santa Monica*. Sie schrieben auch das *Red Manifesto* auf *www.joinred.com/manifesto*. Die rote Karte ist mittlerweile in Kalifornien schicker als die *Centurion-Card* von *American Express*. Sie trägt die Aufschrift: “This card is designed to eliminate Aids in Africa”. *Independant*-Redakteur *Martin Hickman* kommentiert: “a social mission, playing to the conscience of the consumer“ (Hickman, 2006, S. 11).

Wichtig ist aber eins: Nicht die gerade so populäre *Corporate Social Responsibility*, also die soziale Verantwortung des Unternehmens für seine Umwelt, steht im Mittelpunkt des anbrechenden Kreationszeitalters, sondern die *Fähigkeit zur echten Innovation*, jenseits der typischen unternehmerischen Grenzen, die auch immer von kulturellen und politischen Ereignissen geprägt sind. Und diese Fähigkeit, sich permanent neu zu erschaffen, ist kein klassischer Marketing-Mehrwert, sondern das zentrale Erfolgskriterium der Zukunft.

4. Die CREATE!-Methode sichert Ihren Marketingerfolg!

Eines vorweg: Es geht hier nicht darum, dass Sie nun ein paar „junge wilde Kreative“ einstellen und denken, Sie haben damit alles Notwendige getan. *Kreation ist Chefsache*. Künftig werden Sie nicht so sehr daran gemessen werden, ob Sie Ihr Unternehmen gut managen, so wie Sie dies gelernt haben. Es wird darauf ankommen, ob Sie sich und Ihr Unternehmen ständig neu erfinden.

Damit Sie dies in Ihrem Unternehmen gewährleisten, können Sie ab sofort die *CREATE!-Methode* nutzen. Hieraus schöpfen Sie die Ideen, die Ihnen helfen, neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch den „kreativen Erfolg“ Ihres Unternehmens sicher zu stellen. Hierzu kann die Orientierung am neuen Schöpfungskreislauf im Marketing, eben der CREATE!-Methode, hilfreich sein (vgl. Abb. 6).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 6: *„Schöpfungsprozess“ des Kreationsmarketing*

Chaos

Gestatten Sie sich und Ihrem Team, das Chaos anzuerkennen: das Chaos in den Märkten, das Chaos in Ihrem Unternehmen, das Chaos in sich selbst. Der erste Schritt erfordert eines: Anerkennen, was ist. Betreiben Sie keine Schönfärberei. So wie die gesamte Schöpfung aus dem Chaos des Urknalls hervorging, entstehen gerade im Leidensdruck des Chaos die besten Ideen und Lösungen. Seien Sie sich bewusst, dass chaotische Entwicklungen künftig eher die Regel als die Ausnahme sein werden. *Murphy* und *Murphy* haben dies in ihrem 2002 erschienen Buch “Leading on the Edge of Chaos: Positive Leadership in a Volatile Economy” exzellent beschreiben. Falls ihr Unternehmen an zu starrer Überstrukturierung leidet, gehen sie bewusst in ein *kreativ-chaotisches Umfeld*, damit Sie Ihre alten Denkmuster aufbrechen und nicht an ihrer eigenen Starre zerbrechen. Und erschaffen Sie sich eine *Kreations-Zelle*: Mitstreiter, die in sich den Impuls verspüren, Neues aufzubauen.

ReInvention

Finden Sie neue Lösungen, neue Produkte, neue Angebote. *Erfinden Sie sich und Ihre Marke radikal neu*. *Wie kann Ihre Marke in der heute beginnenden Kreationsgesellschaft aussehen?* Welche Gestalt könnte sie in zehn Jahren haben? Betreiben Sie nicht nur Kosmetik an der Oberfläche, gehen Sie an die Substanz. Richten Sie ein *Marken-Labor* ein, in dem Sie experimentieren. Haben Sie Mut zu gedanklichen Quantensprüngen, denken Sie das noch nie Dagewesene, betreten Sie Neuland. Riskieren Sie etwas!

Examination

Anschließend ist es wichtig, die gefundenen *Lösungen und Ideen zu begutachten und zu überprüfen*. Welche davon haben in Ihrem Unternehmen die besten Realisierungschancen? Machen Sie sich die Kriterien für Ihre Auswahl klar. Bleiben Sie aber nicht nur beim Machbaren stehen, denn damit bringen Sie sich in die Gefahr des Mittelmaßes. Überlegen Sie, wie viele neue Ideen und Impulse Sie benötigen. Achten Sie darauf, sich weder zu über- noch zu unterfordern. Wenn Sie die besten Lösungen ausgewählt haben, erstellen Sie für jede einzelne einen konkreten Projektplan. Schmieden und schleifen Sie jede Idee, bis sie scharf ist und ein klares Profil hat.

Action

Nun geht es an die *Umsetzung Ihrer Ideen und Projekte*. Spätestens jetzt ist ein weiterer Personenkreis involviert, der über die Kreations-Zelle hinausgeht. Machen Sie sich klar, wie Sie diese Menschen am besten ins Boot holen und motivieren können. Gehen Sie nach einem klaren Aktionsplan vor und setzen Sie ihn Schritt für Schritt um. Achten Sie in dieser Phase besonders darauf, dass der Gesamtorganismus Ihres Unternehmens die neuen Projekte oder sogar Sie und Ihre Kreations-Zelle nicht wie einen Fremdkörper abzustoßen versucht. Seien Sie mutig und vorsichtig zugleich, kommunizieren Sie Ihre Ziele und gewinnen Sie mehr und mehr Verbündete.

Transformation

Machen Sie sich immer wieder bewusst: Es geht um eine tief greifende und nachhaltige Transformation, um eine fundamentale Umformung Ihres Marketing und Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Kreationsgesellschaft. Genauso tief greifend wie die Informationsgesellschaft Unternehmen und Marketing transformiert hat, geschieht es jetzt wieder: Marken werden zu höchst komplexen, kreativen Lebewesen. Es geht um einen permanenten Kreationsprozess, der sich ähnlich in unserem Körper abbildet. Lernen Sie mit Ihrer Marke vom „Unternehmen Mensch“: Jede Sekunde produziert der Körper über 7 Millionen neue Zellen,

am Tag also etwa 600 Milliarden. Jede Sekunde erzeugt unser Immunsystem einige Billionen Antikörper oder Abwehrmoleküle. Von den 10 hoch 28 Atomen, die unseren Körper bilden, werden jährlich 98 Prozent ausgetauscht, das bedeutet: Fast alle 24 Stunden entsteht eine neue Bauchspeicheldrüse, alle drei Tage eine neue Magen-Darmschleimhaut, alle sechs Wochen eine neue Leber, jeden Monat eine neue Haut und alle paar Monate ein neues Skelettsystem (vgl. Bauhofer, 1997, S. 443).

Erneuern Sie Ihre Marke und Ihre Unternehmenskultur fundamental! Es können radikale Einschnitte in Ihr Marken-Lebewesens nötig sein, um in geänderten Bedingungen erfolgreich existieren zu können. Wer dies versäumt, teilt unter Umständen das Schicksal der Dinosaurier und verschwindet von der Bildfläche. Nehmen Sie sich rechtzeitig genügend Raum und Zeit für diesen Prozess, solange Sie ihn noch selbst steuern können und die Veränderung nicht vom Markt aufgezwungen bekommen.

Experience

Aus der Summe der bisherigen Aktionen ist mittlerweile ein Stück Unternehmenskultur geworden. Neue praktischen Erkenntnisse gehören nun zum *gesicherten Erfahrungsschatz Ihrer Marke und Ihres Unternehmens*. Sie können Ihnen von niemandem mehr genommen werden. Bewerten, analysieren und kommunizieren Sie die Erfahrungen, die Sie gemacht haben. Beurteilen Sie die *Effekte und Lektionen der Create!-Methode* für Ihre Marke – und auch für sich selbst in Ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Sie haben nun die Erfahrung und die Stabilität, auch in kommenden chaotischen Phasen immer wieder neu bestehen zu können.

5. Fit für das Kreationszeitalter?

Jetzt stellt sich die Frage, wie fit Ihr Unternehmen bzw. Ihre Marke für das Kreationszeitalter sind. Beantworten Sie hierfür die folgenden Fragen auf einer Skala von 1 (Niedrig/Schlecht/Absolut Nein) bis 10 (Hoch/Exzellent/Absolut Ja). Bitte denken Sie nicht lange nach – der erste Zahlenwert, der Ihnen in den Kopf kommt, ist meist richtig. Zählen Sie anschließend alle Werte zusammen und dividieren Sie sie durch die Anzahl der Fragen. Wie geht es Ihrem Unternehmen mit diesem Mittelwert? Wo liegen die höchsten Werte in Ihrem Unternehmen – also die Stärken? Und wo die niedrigsten – also die Schwächen? Wie gehen Sie mit beiden um? Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Checkliste 1: Marke und Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie schätzen Sie die Relevanz des eben Gelesenen für Ihr Unternehmen (Ihre Abteilung) ein?										
Wie offen und mutig ist Ihr Unternehmen/Ihre Abteilung neuen Einsichten und Gedanken gegenüber?										
Wie sehr haben Sie im Unternehmen und auf den Märkten eigene Freiräume, Gestaltungsräume, Spiel-Räume?										
Gibt es bei Ihnen eine oder mehrere Kreations-Zellen, die Ihre Marke und Ihr Business immer wieder neu erfinden?										
Wird Ihr Unternehmen in Ihrer Branche als Wegbereiter und Vorreiter gesehen?										
Hat Ihr Unternehmen die besten Jahre noch vor sich?										
Denkt Ihr Unternehmen über gravierende Veränderungen nach?										
Haben Sie das Gefühl, mit Ihrem Unternehmen in der Unübersichtlichkeit der Märkte noch im „driver’s seat“ zu sitzen?										
Wie stark haben Sie sich mit einer grundsätzlichen, neuen Ausrichtung Ihres Marketing beschäftigt – in Zeiten turbulenter Märkte und wachsender internationaler Konkurrenz?										
Hat Ihre Marke in den letzten Jahren bewusst Regeln gebrochen und neue Wege ausprobiert?										
Mit welchem Erfolg?										
Wie stark ist in Ihrem Unternehmen der Mut zum Risiko ausgeprägt?										
Vollzieht Ihr Unternehmen eine Umgestaltung von einer starr organisierten Maschine zu einem lebendigen, vitalen Lebewesen?										
Haben Sie zu Ihren Kunden nicht nur eine professionelle, sondern auch eine menschliche Beziehung?										
Als wie kreativ beweist sich Ihr Unternehmen?										
Wie emotional intelligent schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?										
Wie menschlich schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?										
Wie spirituell intelligent, wie sinnstiftend, schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?										

Checkliste 1: Marke und Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie schätzen Sie Ihre Motivation ein, statt „business as usual“ einen völlig neuen Weg zu gehen, der neuen Werten verpflichtet ist?										
Wie groß ist die Kompetenz, mit Ängsten und Unsicherheiten umzugehen?										
Gibt es ein gemeinsames, klar kommuniziertes, von allen getragenes Ziel in Ihrem Unternehmen, auf das Sie zusteuern?										
Sind alle Bereiche Ihres Unternehmens ausgewogen und in Balance?										
Wie stark fühlen sich die Menschen in Ihrem Unternehmen verbunden?										
Wie richtig ist das Grund-Timing in Ihrer Firma, der Umgang mit Zeit?										
Wie groß ist die Klarheit in Ihrem Unternehmen?										
Wie aktionsfreudig ist Ihr Unternehmen?										
Wie wandlungsfähig ist Ihr Unternehmen?										
Wie stark ist Ihr Unternehmen – unabhängig von der Größe?										
Wenn Ihr Unternehmen so wie heute weitermacht: Werden sie mittel- und langfristig auch die Kunden von morgen ansprechen und begeistern?										
Können Sie sich vorstellen, dass es in Ihrem Unternehmen die Jobbezeichnung „Chief Creation Officer“ gibt?										
Wie ehrlich haben Sie alle Fragen beantwortet?										

Jetzt können Sie prüfen, wie fit Sie selbst für das Kreationszeitalter sind. Beantworten Sie die folgenden Fragen auf einer Skala von 1 (Niedrig/Schlecht/absolut Nein) bis 10 (Hoch/Exzellent/absolut Ja). Nicht lange nachdenken – der erste Zahlenwert, der Ihnen in den Kopf kommt, ist richtig. Zählen Sie anschließend alle Werte zusammen und dividieren Sie sie durch die Anzahl der Fragen. Wie geht es Ihnen mit diesem Mittelwert? Wo liegen Ihre höchsten Werte – also Ihre Stärken? Und wo Ihre niedrigsten Ergebnisse – also Ihre Schwächen? Wie gehen Sie mit beiden um? Welche Konsequenzen ziehen Sie nun?

Checkliste 2: Person	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie schätzen Sie die Relevanz des eben Gelesenen für sich selbst ein?										
Wie offen und mutig sind Sie neuen Einsichten und Gedanken gegenüber?										
Wie sehr haben Sie im Unternehmen und auf den Märkten eigene Freiräume, Gestaltungsräume, Spiel-Räume?										
Sind Sie Teil einer Kreations-Zelle, die Ihre Marke und Ihr Business immer wieder neu erfindet?										
Werden Sie als Wegbereiter und Vorreiter gesehen?										
Haben Sie die besten Jahre noch vor sich?										
Denken Sie über gravierende Veränderungen nach?										
Haben Sie das Gefühl, in der Unübersichtlichkeit der Märkte noch im „driver’s seat“ zu sitzen?										
Wie stark haben Sie sich mit einer grundsätzlichen, neuen Ausrichtung Ihres Marketings beschäftigt – in Zeiten turbulenter Märkte und wachsender internationaler Konkurrenz?										
Haben Sie im Marketing in den letzten Jahren bewusst Regeln gebrochen und neue Wege ausprobiert?										
Haben Sie Regeln mit Erfolg gebrochen?										
Wie stark ist bei Ihnen der Mut zum Risiko ausgeprägt?										
Vollziehen Sie selbst eine Umgestaltung von einer starr organisierten Maschine zu einem lebendigen, vitalen Lebewesen?										
Haben Sie zu Ihren Kunden und Mitarbeitern nicht nur eine professionelle, sondern auch eine menschliche Beziehung?										
Als wie kreativ beweisen Sie sich?										
Wie emotional intelligent schätzen Sie sich ein?										
Wie menschlich entwickelt schätzen Sie sich ein?										
Wie spirituell intelligent, wie sinnstiftend, schätzen Sie sich ein?										
Wie schätzen Sie Ihre Motivation ein, statt „business as usual“ einen völlig neuen Weg zu gehen, der neuen Werten verpflichtet ist?										

Checkliste 2: Person	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wie groß ist Ihre eigene Kompetenz, mit Ängsten und Unsicherheiten gut umzugehen?										
Haben Sie in Ihrem Unternehmen und mit Ihrer Marke ein Ziel, auf das Sie zusteuern?										
Sind Sie mit sich selbst ausgewogen und in Balance?										
Wie stark fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen und mit Ihrer Marke?										
Wie richtig ist Ihr Grund-Timing, Ihr Umgang mit Zeit?										
Wie groß ist Ihre Klarheit?										
Wie aktionsfreudig sind Sie?										
Wie wandlungsfähig sind Sie?										
Wie stark fühlen Sie sich – unabhängig von Ihrer Berufsbezeichnung?										
Wenn Sie so wie heute weitermachen: Werden Sie mittel- und langfristig auch die Kunden von morgen ansprechen und begeistern?										
Können Sie sich vorstellen, die Jobbezeichnung „Chief Creation Officer“ zu tragen?										
Wie ehrlich haben Sie alle Fragen beantwortet?										

6. Ausblick

Entscheiden Sie nun also selbst, wie Sie in Zukunft mit Ihren Kunden umgehen wollen. Als Perspektive empfiehlt sich ein Ausschnitt aus der *Süddeutschen Zeitung* vom 12./13. Mai 2007 „Das wahre Leben – Gerne und notwendigerweise vermelden wir an dieser Stelle oft, was Ingenieure und Designer kühn entwerfen. Doch die mutigsten Visionäre sind die Marketingstrategen, denn sie erfinden uns, die Kunden. Wer wissen will, was er künftig denken, fühlen und kaufen wird, muss nur in die Marktprognosen schauen. Da wuseln wir als moderne Familien oder kaufkräftige Best Ager durch Vorgärten und Edel-Lofts. Immer scheint die Sonne, und alle sind ganz weiß angezogen, egal bei welcher Automarke. Alles ist so schön und erhaben wie die blitzblanken Autos, die geräuschlos durch den Film gleiten. Eine Götterwelt, nur: Götter kaufen keine Autos. Und wir, gleichsam undankbar, verhalten uns nicht immer nach Plan“ (Süddeutsche Zeitung, 2007, S. V2/2).

Immer weniger Konsumenten werden sich also künftig nach Plan verhalten. Sie durchschauen immer mehr das Heilsversprechen der „Götterwelt“, das in dieser Form nicht eintritt. Echte Glücksgefühle, wissen Forscher, werden im Gehirn nur die ersten acht Mal ausgelöst, wenn man etwa in sein neu erworbenes Auto steigt. Danach hat man sich ohne große Emotion an den neuen Wagen gewöhnt (vgl. Csikszentmihalyi, 2003, S. 22). *Das wahre Leben*, nach dem sich immer mehr Menschen sehnen, hat mit dem Hochglanz der Werbeversprechen wenig zu tun. Das wahre Leben ist dasjenige, das sich die Menschen bewusst und aktiv selbst erschaffen. Daraus schöpfen viele künftig ihre Befriedigung und ihr Glück.

Wenn Marken diese Menschen künftig auf gleicher Augenhöhe beim Erschaffen ihrer Welten unterstützen, haben sie auch in der Kreationsgesellschaft ihren Sinn, ihren Erfolg und ihre Daseinsberechtigung. *Falls sie sich jedoch weiter als Götterwelt bei ständig scheinender Sonne inszenieren, verlieren sie den Kontakt zu dieser neuen Generation.* Nur ein Herabsteigen vom hohen Olymp und ein echter Dialog mit echten Menschen bringt Marken weiter. Nur wenn Marken menschlich werden, können sie sich auch selbst künftig immer wieder neu erfinden. Zu ihrem eigenen Wohl und zum Wohl aller Beteiligten.

Und jetzt gilt:

Go create! An die Arbeit – oder besser: ans Schaffen!

Transfer-Box

- Welche Bedeutung hat die Kreationsgesellschaft in meiner Branche bereits erreicht?
- Gibt es Teilzielgruppen, die ein Interesse an der Mitwirkung in unternehmerischen Kreationsprozessen haben könnten?
- In welchem Ausmaß sind meine Wettbewerber heute schon in der Kreationsgesellschaft engagiert?
- Bei welchen unternehmerischen Aufgabenstellungen könnte die Kreationsgesellschaft wichtige Beiträge leisten?
- Durch welche Dialogform kann ich die Kreationsgesellschaft erreichen?
- Haben meine Marken das Potenzial, Menschen bei der Kreation ihrer Lebenswelt und ihrer Schöpfungen zu unterstützen?
- Wie geläufig ist mir selbst der Prozess einer entstehenden Kreationsgesellschaft?

Literatur

AUFGEMOEBELT.NET (2007), Recyclingmöbel (Version 01.04.2007), online unter URL: http://aufgemoebelt.net/recyclingmoebel/auftraege.html (01.04.2007)

BAUHOFER, U. (1997), Aufbruch zur Stille. Ayurveda – eine leise Medizin für eine laute Zeit, Bergisch-Gladbach, 1997

BHASKARAN, L. (2005), Antenna, Consumer Inclusion [Conc-Lusion] in: Viewpoint, London, Nr. 17, (2005), S. 32-51

Buchanan, L. (2006), Life Lessons (Version 1.10.2006), online unter URL: http://www.inc.com/magazine/20061001/life-lessons.html (25.03.07)

Charles-Roux, E. (1988), Coco Chanel. Ein Leben, Wien – Darmstadt, 1988

Csikszentmihalyi, M. (2003), Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning, New York, 2003

Economist (2007), Dov Charney – the hustler (Version 04.01.2007), online unter URL: http://www.economist.com/people/displaystory.cfm?story_id=848688 (25.03.2007)

Florida, R. (2000), The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, New York, 2002

Franck, G. (2005), Mentaler Kapitalismus, Eine politische Ökonomie des Geistes, München 2005

Franck, G. (1998), Ökonomie der Aufmerksamkeit, Ein Entwurf, München, 1998

Hegele-Raih, C. (2007), Der Chief Spiritual Officer, in: Harvard Business Manager, Hamburg, März 2007, S. 24-28

Hickman, M. (2006), How ethical shopping is making business go green, in: The Independant, London, 29.05.2006, S. 11

Holofernes, J. (2006), Die Reklamation, Guten Tag, (Version 9.10.2006), online unter URL: http://www.wirsindhelden.de/heldenlernen.html# (23.03.2007)

IBM (2006), The developerWorks Power Architecture Challenge (Version 30.11.2006), online unter URL: http://www.ibm.com/Search/?q=watson+%22five+computers%22&v=14&lang=en&cc=us&en=utf&Search.x=0&Search.y=0&Search=Search (25.03.2007)

Jürgs, M. (2007), Ein Springer zwischen zwei Welten, in: Süddeutsche Zeitung Magazin, München, Nr. 10, 08.03.2007, S. 15-17

Keferl, M. (2007), Trend: Peer-Selling Sites – Peer2Business (Version 24.03.07), online unter URL: www.cscout.com/blog/2007/03/24/trend-peer-selling-sites-peer2business.html (25.03.07)

Locke, R./Levine, R./Searls, D., Weinberger, D. (2000), The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual, New York, 2000

Melriceplace, (2004), Hawk (Version 16.9.04), online unter URL: http://www.melricplace.com/n_forum/profil.php?member=10&PHPSESSID=d6ee76f2ce101f3c21a1b1da1814ca85 (25.03.07)

Murphy E./Murphy M. (2002), Leading on the Edge of Chaos. Positive Leadership in a Volatile Economy, New York, 2002

Olaga, M. (2007), The $100,000 Microsoft Poetry Has New York Store-Front (Version 14.03.2007), online unter URL: http://news.softpedia.com/news/The-100-000-Microsoft-Poetry-Has-New-York-Store-Front-49356.shtml (23.03.07)

Paulsen, M. (2006), Aktien Check, Harley Davidson (Version 17.08.2006), online unter URL: www.iac.de/aktienclub/main/portraits/harley-davidson.pdf (20.03.07)

Peugeot, (2007), Concours de Design Peugeot 2007 (Version 2007), online unter URL: http://www.peugeot-concours-design.com/ (23.03.2007)

Peter, F. (2005), Trend: Consumer Generated TV (Version 26.09.05), online unter URL: http://www.cscout.com/blog/2005/09/26/trend-google-current.html (20.03.2007)

PETERS, T. (1999), The Brand You 50 : Or : Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment and Passion, New York, 1999

RAY, P./ANDERSON, S. (2000), The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World, New York, 2000

RAYMOND, M. (2003), Sunshine Teens, in: Viewpoint, London, Nr. 14, 2003, S. 1-11

RED BULL (2007), Red Bull Music Academy (Version 2007), online unter URL: http://www.redbullmusicacademy.com/THE_ACADEMY.11.0.html (25.03.2007)

ROHLEDER, J. (2007), Wir werden 1,5 Milliarden Nutzer haben, in: Vanity Fair, München, 12 Jg., 15.03.07, S. 108-113

ROTHSCHILD, D., (2007), AdventureEcology, Shape the Future (Version 2007), online unter URL: http://www.adventureecology.com (25.03.07)

SAVIGAR, T. (2003), Branded Youth, in: Viewpoint, London, Nr. 14, 2003, S. 12, 32-41

SCHILLER, F. (1795), Briefe über die ästhetische Erziehung des Menschen, 15. Brief, Horen, 1795

SCHREMS, T. (2003), Projekt Ikarus, St. Pölten, 2003

SPRINGSPOTTERS (2007), How it works (Version 2007), online unter URL: http://www.springspotters.com/springspotters/how/ (27.03.07)

SPRINGWISE (2005), MachineShop (Version 12.11.2005), online unter URL: http://www.springwise.com/lifestyle_leisure/machineshop/ (27.03.07)

SPRINGWISE (2007), Customized lingerie, (Version 23.03.2007), online unter URL: http://www.springwise.com/fashion_beauty/customized_lingerie/ (27.03.07)

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2007), Nr. 109, 12./13. Mai 2007, Mobiles Leben, Seite V2/2

SUN (2006), Sun Microsystems Takes a Leap Into Virtual World Second Life (Version 10.10.2006), online unter URL: http://www.sun.com/smi/Press/sunflash/2006-10/sunflash.20061010.2.xml (25.3.2007)

TIPLADY, R. (2005), From Faux To Fortune (Version 14.11.2005), online unter URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959136.htm?chan=search (23.03.07)

TRANSAVIA (2007), De winnaars (Version 2007), online unter URL: http://www.transavia.com/tra/info.nsf/vwwebdocs/NL~foto_vliegtuig_virtueel (25.03.07)

TRENDWATCHING (2007), „Customer-made“ (Version 2007), online unter URL: http://www.trendwatching.com/trends/customer-made.htm (25.03.07)

VIGNAL, M. (2005), Ora Ito crève l'écranpropos recueillis, in: L’Express, Paris, 29.08.2005, S. 17

WELLBEINGZONE (2007), Drinking with a purpose (Version 2007), online unter URL: http://wellbeingzone.carpediem.com/public/wellbeingzone/brand.htm (25.03.2007)

WIENER, M./HAUSENBLAS, M. (2003), Flinker Flieger, in: Rondo, Wien, 29.09.2003, S. 6-9

YOUTUBE (2007), online unter URL: http://youtube.com/watch?v=imauSAHvehU (09.05.2007)

ZOHAR D./MITCHELL I. (1999), Spiritual Intelligence, New York, 1999

Christoph Santner
ist Geschäftsführer von TheFutureKitchen GmbH für Innovation und Kommunikation in Salzburg. Seit mehr als 20 Jahren bildet Innovation den Schwerpunkt seiner Arbeit. Er behandelt das Thema als Autor und unterstützt Unternehmen mit Workshops und Vorträgen sowie eigenen Formaten wie ZukunftsSalons, TheFutureSummit, InnovationCamps und CreationMarketing.

Holger Kuhfuß
ist Inhaber der HK Managementberatung mit Sitz in München und Wien. Schwerpunkte seiner Arbeit bilden die Bereiche Strategie, Reorganisation und Innovation in Marketing und Vertrieb. Daneben ist er Autor und ein vielgefragter Referent im deutschsprachigen Raum. Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Kundenclubs & More“ (2004) sowie „Marketing-Excellence“ (2007).

Teil III

Erfolgsparameter 3: Präzision

Repositionierung des Marketing – Von der funktionalen Programmatik zur ganzheitlichen Managementaufgabe

Wendelin Müller

1. Marketing ist als Funktion in der Defensive

Marketing als unternehmerische Funktion befindet sich in einem Dilemma. Einerseits sind die Unternehmen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die Marketing und Marktorientierung wichtiger denn je erscheinen lassen. Zu nennen ist das Megathema *Globalisierung* und die damit einhergehende, enorme *Verschärfung des Wettbewerbsdrucks*. Daneben ist der Konsument aufgrund des – nicht zuletzt durch Marketing verursachten – *Information-Overload-Phänomens* schon lange nur noch schwer zu erreichen (vgl. Bogart, 1986; Hagemann, 1988) und hat seinerseits durch das Internet eine Informationsfülle und Machtstellung erlangt, die vielen in ihrem Ausmaß für das Marketing noch gar nicht bewusst ist. Darüber hinaus hat in den Unternehmen eine signifikante Verlagerung der Vermögenswerte weg von „tangible assets" hin zu „intangible assets" eingesetzt. Die wesentlichen davon – *Markenwert*, *Kundenwert* und *geistiges Eigentum* – sind klassische Marketing-Objekte.

Trotz dieses unstrittigen Ausweises seiner Bedeutung verspürt die Funktion Marketing einen großen Druck. Unmittelbaren Druck in Form sinkender Budgets, aber zunehmend werden auch Effizienz und Effektivität der Prozesse und Strukturen im Marketing in Frage gestellt. Als eine Resultante des gestiegenen Kostendrucks und der Konkurrenz um Unternehmensressourcen wird der *Ruf*, dass das *Marketing seinen Erfolgsbeitrag für die Unternehmen deutlicher nachweisen soll*, immer lauter. Vom Marketing wird damit in Zukunft die Erfüllung von Kriterien verlangt, die Produktion, Einkauf, Administration und Supply-Chain schon seit langem erfüllen müssen: *Nachweis und messbare Steigerung seiner Produktivität*.

Der Mehrwert, den Kreativität, neue Märkte, neue Produkte, intelligente Preisstrategien und einzigartige Positionierungen dem Unternehmen bringen, ist dabei unbestritten. Dennoch scheint diese Diskussion das Marketing in die Krise zu stürzen. Es hat oft den Anschein, als würde die Forderung nach mehr Effizienz und Accountability im Sinne einer Messbarma-

chung als Generalangriff auf den Erfolgsbeitrag des Marketing begriffen. „Marketingkosten sind doch Investitionen – wann begreift Ihr ‚Buchhalter' das endlich?" lauten die Klagen, die allenthalben auf Podiumsdiskussionen und in Fachzeitschriften der Marketing-Community zu vernehmen sind (vgl. o.V., 2005, S. 18).

Dabei ist die Frage danach, was dieser Mehrwert kostet und vor allem, ob der gleiche Mehrwert nicht günstiger erzielt werden kann, nicht nur legitim, sondern für die Wettbewerbsfähigkeit überlebenswichtig. Wohlverstanden sorgt sie auch für ein besseres und nicht für ein schlechteres Marketing.

2. Fremdbild und Kritik am Marketing

Webster hat schon 1980 (vgl. Webster, 1980, S. 84) vier wesentliche *Kritikpunkte von Top-Managern am Marketing* identifiziert, die sich seitdem in mehr oder weniger geringer Abwandlung immer wieder finden:

1. unzureichende „innovativeness" und „entrepreneurial thinking"
2. verschwindende Produktivität der Marketing-Ausgaben (1980!!!)
3. unzureichendes Verständnis der finanziellen Folgen von Marketingaktivitäten und Entscheidungen
4. unvollständige Akzeptanz des Marketing-Konzeptes im Unternehmen

Eine gute Analyse der akademischen Diskussion des Themas findet sich bei Merlo et al. (2000; vgl. auch Kotler, 1989, S. 4).

Aus Sicht der wichtigsten internen Zielgruppe des Marketing, der Unternehmensleitung, treffen diese Kritikpunkte – wie sie innerhalb der Disziplin diskutiert werden – vornehmlich auf Indifferenz (vgl. wie auch zu allen Zahlenangaben im Folgenden, die keine anders lautende Quelle aufweisen, Droege & Comp., 2005). Leichte Zustimmung findet die „*zu schnelle Änderung von Positionierungen*", dass „*Innovationen nicht bis zum Erfolg im Markt*" getrieben werden und vor allem das „*zu große Vertrauen auf Marktforschung, anstatt selbst innovativ zu werden*", der „*lack of innovativeness*". Letzteres eine Bewertung, die das Marketing allerdings im Mark treffen müsste.

Unerwartet ist die weitgehende Indifferenz von Unternehmenslenkern zu den Kritikpunkten, die man unter Accountability – die Verantwortung, messbare Ergebnisse in *Return-on-Marketing-Investments* (ROMI) und *verbesserte Marketing-Effizienz* zu erreichen – subsumieren könnte. Hierzu zählt der Vorwurf, „*aussagelose Kennzahlensysteme ohne Bezug zu den Unternehmenszielen*" zu verwenden, eine „*zu geringe Kostenaffinität und Disziplin*" zu haben

und eine „*Budgetverwendung ohne Zielbeschreibung*“ vorzunehmen. Lediglich die „*unzureichende Messung des Erfolgs*“ und das „*unzureichende Verständnis für finanzielle Folgen von Marketing-Entscheidungen*“ erfahren als Kritikpunkte eine tendenzielle Zustimmung seitens der Unternehmensleiter.

Zusammenfassend kann man von einer scharfen Kritik am Marketing seitens des Top-Managements nicht reden – die kritische Diskussion ist eher eine Diskussion unter Protagonisten und wird so ähnlich auch in anderen Funktionen geführt. Dennoch besteht Handlungsbedarf, denn Indifferenz gegenüber skeptischen Thesen zeigt auch, dass Kritik geteilt wird.

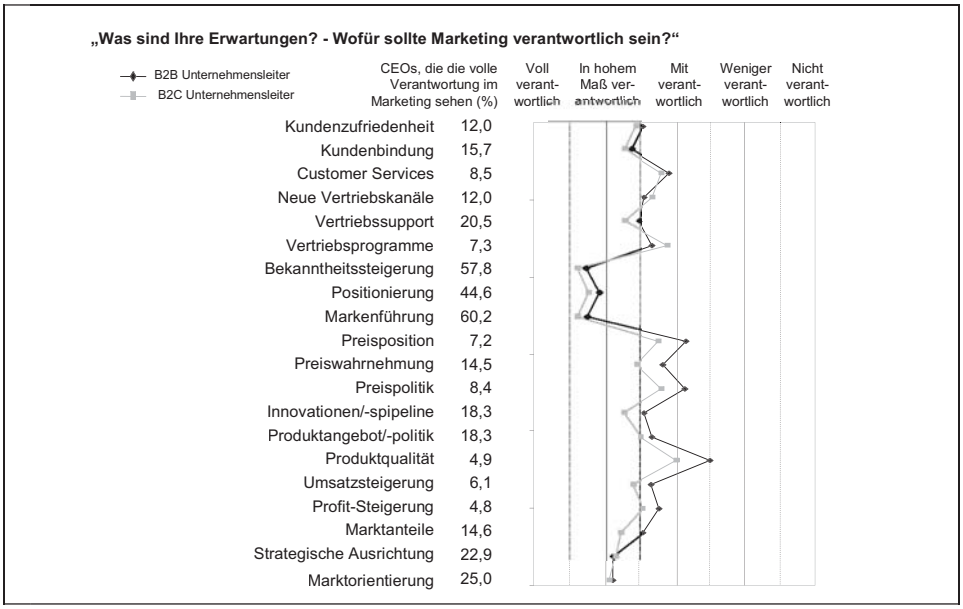
3. Marketing ist inhaltlich nicht ausreichend strategisch ausgerichtet

Erwartungen in Bezug auf die *inhaltliche Leistung des Marketing fokussieren sehr stark auf Kommunikation* (vgl. Abb. 1). Damit sehen wir in den Köpfen der Top-Manager noch immer eine Vorstellung von Marketing, wie sie eigentlich längst ausgemerzt sein sollte. Ein Verständnis von Marketing als marktorientierte Unternehmensführung, die ein Portfolio absatzpolitischer Instrumente gesamthaft managt, hat sich im Top-Management noch nicht durchgesetzt. Volle Verantwortungsübernahme durch das Marketing wird auf die Kommunikationsdisziplin reduziert. Und selbst hier sieht im Schnitt nur knapp über die Hälfte der Top-Manager die volle Verantwortung beim Marketing. Für alle anderen Marketing-Aufgaben wird das Marketing bestenfalls „in hohem Maße verantwortlich“ gesehen (vgl. Abb. 1).

Dieses Marketing-Verständnis findet sich nicht nur im Top-Management.

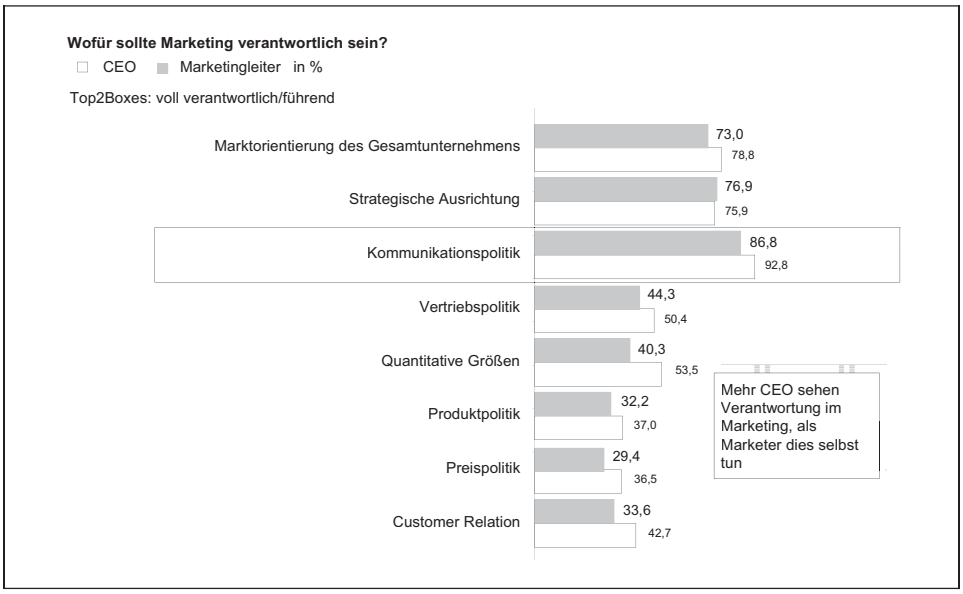
Die Marketer reduzieren ihre Verantwortung auf die Kommunikation und reklamieren selbst keine Verantwortung für ein integriertes Management des absatzpolitischen Instrumentariums.

Im Gegenteil: Ein Vergleich der Top-Boxes der Teilstichproben Top-Manager und Marketer zeigt über alle Handlungsfelder hinweg eine tendenziell größere Anzahl an Top-Managern als an Marketern, die „volle Verantwortung“ oder eine „führende Rolle“ des Marketing in den Kernfunktionen des Marketing erwarten (vgl. Abb. 2). Aufgaben im Rahmen eines integrierten Marketing-Managements, geschweige denn einer gesamthaften, strategischen Ausrichtung des Unternehmens können nicht erfüllt werden, wenn selbst der Marketer sich nur für eine (zudem aus der Strategie abgeleitete) Marketing-Facette verantwortlich sieht.



Quelle: Droege & Comp., 2005

Abbildung 1: *Marketing-Verantwortung aus Sicht der Unternehmensleiter*


Wofür sollte Marketing verantwortlich sein?
CEO Marketingleiter in %
Top2Boxes: voll verantwortlich/führend
Marktorientierung des Gesamtunternehmens 73,0 78,8
Strategische Ausrichtung 76,9 75,9
Kommunikationspolitik 86,8 92,8
Vertriebspolitik 44,3 50,4
Quantitative Größen 40,3 53,5
Produktpolitik 32,2 37,0
Preispolitik 29,4 36,5
Customer Relation 33,6 42,7
Mehr CEO sehen Verantwortung im Marketing, als Marketer dies selbst tun

Quelle: Droege & Comp., 2005

Abbildung 2: *Marketing-Fremdbild und Selbstverständnis der Marketing-Leiter*

Diese Funktionen werden in Unternehmen oft folgendermaßen wahrgenommen: technologiegetriebene Produktpolitik durch F&E oder bestenfalls Produktmanager, im Handel etwas elaborierter durch Category-Manager, Distributionspolitik durch diejenigen, die den dominanten Kanal als Erbhof verantworten und die Konkurrenzkanäle subversiv zu verhindern wissen sowie „cost-plus" Kalkulationen, die als Preispolitik verkauft werden.

Für die Unternehmen stellen sich folgende Fragen:

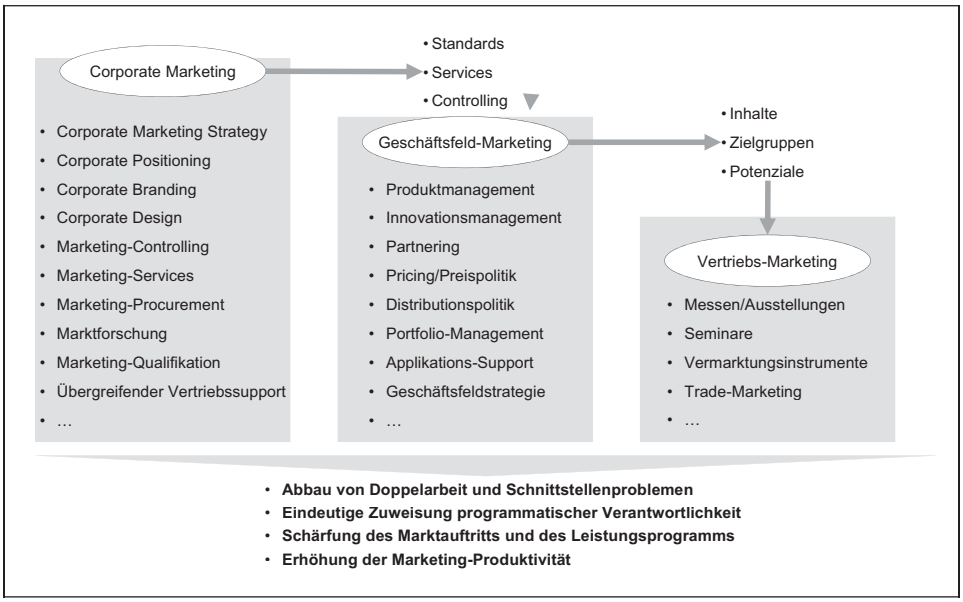
- Wer übernimmt die absatzpolitischen Aufgaben, und wer stellt deren „state of the art"-Bearbeitung sicher?
- Wer führt sie zu einer gesamthaften Strategie zusammen, die sich am Markt in einer schlüssigen und einzigartigen Positionierung niederschlägt, wenn der Marketer sich nur für Kommunikation zuständig fühlt?

Bevor die Programmatik des strategischen Marketing gemanagt werden kann, muss sich erst einer dafür verantwortlich fühlen. Viele der zeitgenössischen Marketing-Manager tun das nur unzureichend und betreiben zudem noch „cherry-picking" in der Wahl ihrer Aufgaben.

4. Marketing ist organisatorisch diffundiert

"Marketing is so basic that it cannot be considered as a separate function" (P. Drucker, zitiert nach Kotler, 1989, S. 4) Dieses Marketingverständnis – so richtig es auch ist – hat in vielen Unternehmen einen kontraproduktiven Effekt nach sich gezogen. Es hat dazu geführt, dass organisatorisch eine *Fragmentarisierung des Marketing* stattgefunden hat. Es finden sich in weit über die Organisationsstruktur verteilte Subeinheiten wie Corporate Marketing, Business-Unit-Marketing, Marketing-Services, Corporate Communications, Produktmanagement etc., die kein integriertes Marketing mehr erlauben. Zusammen mit nur unzureichenden Stellenbeschreibungen und Funktionsprofilen, mit bestenfalls Teilverantwortungen und geringer Abstimmung wurde – oft im Zuge von Divisionalisierungen – das Marketing fragmentiert, und jeder hat sich die vermeintliche Rosine Kommunikationspolitik herausgesucht; nicht zuletzt, weil bei Werbung ja jeder mitreden kann. Darüber hinaus finden sich in nicht wenigen Unternehmen neben den formalen Strukturen noch eine Vielzahl an Marketing-Gremien – Corporate Brand Teams, Brand Steering Committees, Brand Ambassadors, Marketing-Councils etc., die die Prozesse komplizieren und bestenfalls eine Programmatik auf kleinstem gemeinsamen Nenner erlauben. Die Ergebnisse sind bekannt, anekdotenhafte Beispiele unzählbar. *Webster* kommentiert diese Entwicklung mit: "It is less clear that the responsibility for an integrated marketing has been (…) delegated", (2003, S. 42) und man kann nur ergänzen: „wohin auch immer".

Um den strategischen Herausforderungen begegnen zu können, müssen die Unternehmen sicherstellen, dass gerade das absatzpolitische Instrumentarium gesamthaft und professionell von Mitarbeitern ausgeführt wird, die hierfür ausgebildet und qualifiziert sind. Diese Mitarbeiter müssen das Potenzial aller absatzpolitischen Instrumente kennen und es kreativ einsetzen können. Darüber hinaus bedarf es auch einer organisatorischen Positionierung, die es dem Marketing erlaubt, seine Programmatik konsequent „durchzusteuern". Marketing-Aufgaben müssen hierfür klar strukturiert werden (vgl. Abb. 3).



Quelle: Droege & Comp., 2005
Abbildung 3: *Erfolgsfaktor – Disziplinierte Aufgabenwahrnehmung im Marketing*

Das soll nicht heißen, dass ein Marketing zu einer alles umfassenden, monolithischen Funktion im Unternehmen ausgebaut oder etabliert werden soll; hierfür sind moderne Unternehmen, deren Leistungsprogramm und deren internationale Marktpräsenz zu kompliziert. Es muss aber Klarheit darüber herrschen, dass es im Marketing eine Aufgabendifferenzierung gibt und dass alle Aufgaben konsequent wahrgenommen und gemanagt werden müssen. Einerseits lassen sich Aufgaben der gesamtunternehmerischen Marketing-Strategie, der Marketing-Steuerung sowie der Durchsetzung von Marketing-Richtlinien zusammenfassen. Dies ist häufig in einer Funktion Corporate Marketing gebündelt. Moderne Aufgabenverständnisse von *Corporate Marketing* reduzieren sich dabei nicht nur auf programmatische Vorgaben, Richtlinien und Corporate Designs. Sie verstehen sich vornehmlich als ein Instrument des *Chief Marketing Officers*, den Leistungsstand des Marketing zu optimieren, indem es die gängigen Verfahren der organisatorischen Optimierung und Effizienzsteigerung im Marketing umsetzt bzw. initiiert.

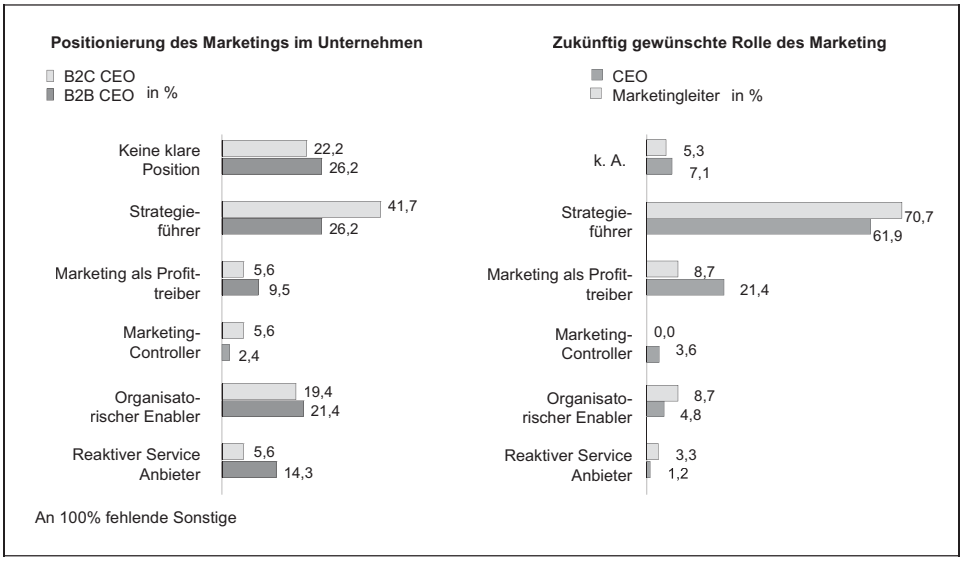
Daneben existiert ein operatives *Geschäftsfeld-Marketing*, das die klassischen absatzpolitischen Instrumente für ein Geschäftsfeld oder eine Produktgruppe verantwortet. Hierbei ist wichtig, dass das gesamte Marketing-Instrumentarium eingesetzt wird und dass dieses Instrumentarium auch auf höchstem Niveau der Disziplin verwandt wird. Dies sicherzustellen ist nicht zuletzt auch Aufgabe des Corporate Marketing. Ob und inwiefern das Branding und die Positionierung eine Aufgabe des Geschäftsfeld-Marketing oder des Corporate Marketing sind und wie hier eine genaue Aufgabenabgrenzung vorzunehmen ist, hängt zum großen Teil von der Markenstruktur/-architektur des Unternehmens ab.

Letztlich wird noch ein Marketing zur operativen Unterstützung der Vertriebsorganisation benötigt. Bei der Ausübung der klassischen Aufgaben des *Vertriebs-Marketing* muss im Sinne eines effizienten Marketing darauf geachtet werden, dass diese Marketing-Funktion eine Marktbearbeitungsstrategie oder auch eine Positionierung für einen regionalen Markt oder einen Kanal adaptiert und operative Unterstützung der Vertriebsorganisation leistet. Es lässt sich oft ein kreatives und individuell getriebenes Eigenleben des Vertriebs-Marketing feststellen, bis hin zu eigenen Produktmanagern in Landesgesellschaften von eigentlich zentral geführten Marken. Man kann in diesen Fällen nicht nur dem Vertriebs- oder Trade-Marketing die Schuld an damit einhergehenden Ineffizienzen und Markenerosionen geben. Oft handelt es sich hier um sehr pragmatische Manager, die ein zentrales Vakuum ausfüllen, das das Geschäftsfeld-Marketing entstehen lässt. Auch in diesen Fällen ist es die Aufgabe eines Corporate Marketing, diese Ineffizienzen zu identifizieren und zu beseitigen.

Gerade die Herausforderungen, wie sie in diesem Werk beschrieben werden, verlangen eine besonders professionelle und integrierte Aufstellung der Marketing-Funktion – „we need to stress the value of professionalism“ (Webster, 2003, S. 32).

5. Die Positionierung des Marketing in den Unternehmen

Mehr als ein Viertel aller B2B-Top-Manager und immerhin 22 Prozent der B2C-Top-Manager können ihrem *Marketing „keine klare Positionierung“* zuordnen (vgl. Abb. 4). Das heißt auch, dass keine klare Erwartung formuliert werden kann, kein Maßstab für Kritik existiert und letztlich auch die Wertschätzung nur eine „gefühlte“ sein kann!



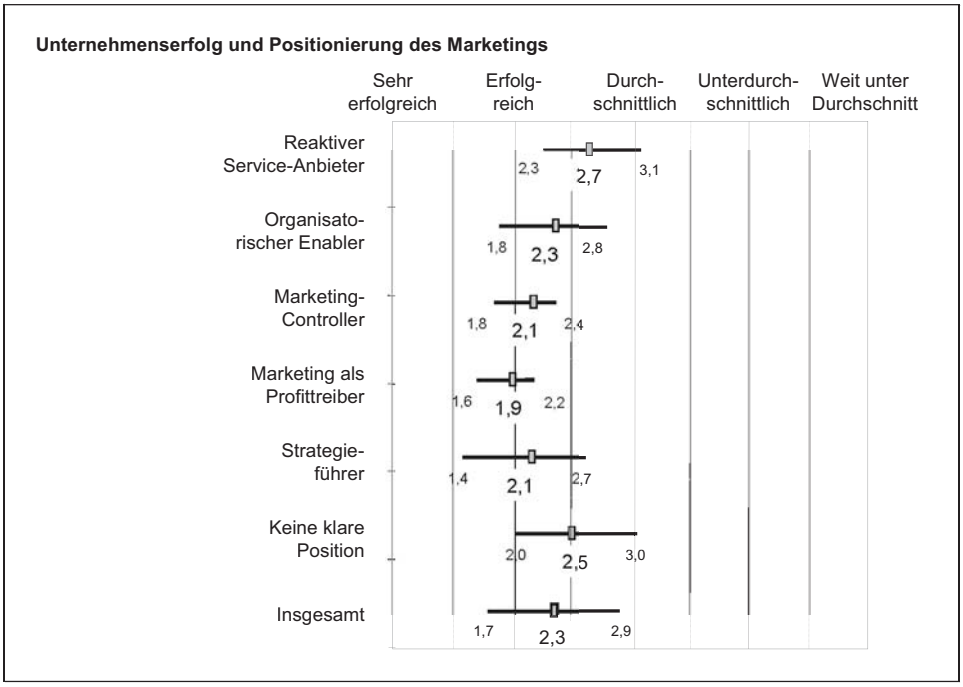
Quelle: Droege & Comp., 2005
Abbildung 4: *Positionierung des Marketing – heute und morgen*

Weit mehr als zwei Drittel der Top-Manager und fast ebenso viele Marketer erwarten, dass sich intern ihr *„Marketing als Strategieführer“* positioniert. Diese Positionierung entspricht eigentlich dem klassischen Konzept einer gesamthaften marktorientierten Unternehmensführung. Eine Spezialauswertung zeigt, dass mehr als ein Viertel der Top-Manager von *Industrie- und Handelsunternehmen* ihr „*Marketing als Profittreiber*“ positionieren wollen (i.e. eine Steuerungsfunktion über den Vertrieb im Hinblick auf zu erreichende Marktpotenziale), damit es eine potenzialorientierte Marktbearbeitung auch top-down durchsetzen kann. Dies sind fast dreimal mehr als bei der Ist-Positionierung angeben. Leiter von *Service-Unternehmen* streben dies nur zu 16 Prozent an. Dagegen wollen lediglich rund 10 Prozent der Marketer ihr *„Marketing als Profittreiber“* ausgestalten. Kein Marketer strebt eine zukünftige *„Funktion als Marketing-Controller“* an; diese Position des Marketing wollen in ihren Unternehmen allerdings auch nur 3,6 Prozent der CEOs (vgl. Abb. 4).

Rund 14 Prozent der B2B-Top-Manager sehen aktuell ihr *„Marketing als reaktiven Service-Anbieter“*, der die operativen Einheiten auf Zuruf mit Marketing-Materialien versorgt (B2C: 5,6 Prozent). Rund 20 Prozent der Top-Manager sehen ihr *„Marketing als organisatorischen Enabler“*, der Standards sicherstellt, die operativen Einheiten hinsichtlich Marketingfragen (i.e. meistens Kommunikationsaktivitäten) berät und gemeinsame Aktionen initiiert. Ein *„Marketing als Controllingfunktion“* sehen bei sich aktuell nur 2,4 Prozent der B2B- und 5,6 Prozent der B2C-Top-Manager realisiert. Marketing als Profittreiber liegt nur in 9,5 Prozent der B2B- und in 5,6 Prozent der B2C-Unternehmen vor. *„Marketing als Strategieführer“* ist aus Sicht der Unternehmenslenker aktuell in 41,7 Prozent der B2C- und in 26,2 Prozent der B2B-Unternehmen gegeben (vgl. Abb. 4).

6. Erfolgswirkung der internen Positionierung des Marketing

Interessant wird die Gegenüberstellung der Positionierung des Marketing im Unternehmen mit dem Unternehmenserfolg (vgl. Abb. 5). Dort, wo *„Marketing als Profittreiber"* etabliert ist, wo es also eine potenzialorientierte Marktbearbeitung initiiert und die Bearbeitung der Potenziale steuert, kann auch ein *höherer Unternehmenserfolg* festgestellt werden. Die Ausgestaltung des Marketing als Profittreiber hat vor allem einen *positiven Effekt auf die Profitabilität* und die *Realisierbarkeit von Preispremiums*. Unternehmen, deren *„Marketing als Strategieführer"* positioniert ist, *nehmen in ihrer Erfolgsposition wieder ab*. Sie versäumen oft die operative Verantwortung für „Profit-Treiben" und „Marketing-Controlling" mit den hier zu beobachtenden Effekten (vgl. Abb. 5).



Quelle: Droege & Comp., 2005
Abbildung 5: *Erfolgsrelevanz der Positionierung des Marketing in Unternehmen*

Für die Ausgestaltung der Marketing-Rolle im Unternehmen sollte ein Aspekt deshalb besondere Berücksichtigung finden: Die besten Strategien sind wertlos, wenn ihre Umsetzung nicht gleichzeitig konsequent sichergestellt wird (vgl. zur *Execution-Excellence* Kreutzer et al.,

2007, S. 13-16). „Profit-Treiben“ und „Controlling“ wird auch für den strategischen Führer zum integralen Bestandteil seiner Positionsbeschreibung und seiner Tätigkeit werden müssen. Marketing „kann“ strategische Führung durchaus übernehmen und Motor für profitables Wachstum sein – es erfüllt diesen Anspruch aber nicht per se, sondern muss ihn sich erarbeiten.

Das vorliegende Ergebnis lässt vermuten, dass *in den absatzpolitischen Funktionen noch enorme Produktivitätsreserven „schlummern“*, die es zu wecken gilt. Die Unternehmensspitze kann vom Marketing erwarten, dass es sich aus seinem „kommunikationspolitischen Idyll“ löst und zeigt, wie man das gesamte Instrumentarium besser nutzt. Marketing muss dies auch im wohl verstandenen Eigeninteresse und zur besseren Vermittlung seines Mehrwerts im Unternehmen tun. Denn wie eine Untersuchung von *Schütz* gezeigt hat, sind *Marketer im Fremdbild ihrer eigenen Kollegen in den Unternehmen* vornehmlich als

- „Theoretiker ohne operative Kenntnis“,
- „Nebelwerfer, die nicht messbar sind und nicht messbar sein wollen“,
- „Cashburner“ und
- „Karrieristen“

verschrien (vgl. Schütz, 2002, S. 40).

7. Accountability zur Eigensteuerung des Marketing nutzen

„Return on Marketing-Investments“ (ROMI), als Operationalisierung von Marketing-Accountability begriffen (vgl. zu einem guten Überblick Rust et al., 2004, S. 76-89), ist für fast 65 Prozent der Unternehmenslenker ein wichtiges Thema, aber nur 25 Prozent sehen sich diesbezüglich vollumfänglich informiert. Ebenfalls nur knapp 30 Prozent der Top-Manager sehen dieses Thema ausreichend bearbeitet.

Viele Marketer zeigen im Umgang mit dem ROMI jedoch eine problematisierende, defensive Haltung. Der aktiven Suche nach einer Lösung wird sich oft verweigert. Marketing-Budgets entwickeln sich aktuell wieder positiv. Dies bestätigen 50 Prozent der B2B- und rund 40 Prozent der B2C-Top-Manager. Auch wenn die Budgets wieder zunehmen, „Effizienzverbesserungen“ stehen dem Marketing erst noch bevor. Marketing kann deshalb nicht mehr zurück zu „business as usual“. Es wird ihm nicht erspart bleiben, die gleichen *Effizienzverbesserungen* und *Anstrengungen zu Produktivitätssteigerung* zu unternehmen, wie sie die anderen betrieblichen Funktionen schon unternommen bzw. als kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert haben (vgl. hierzu Feldmann/Grötzinger in diesem Band).

Die Mehrheit der Top-Manager wie auch der Marketer sieht in der nächsten Zeit im *Marketing umfängliche Optimierungsmaßnahmen* vor (vgl. Droege & Comp., 2005, S. 41). Marketing [has] ”to accept that the scrutiny facing marketer today is not going away“ (AMA, 2005, S. 11). Um diese Optimierungsmaßnahmen effizient und zielorientiert ausführen zu können, benötigt das Marketing eine quantifizierbare Zielgröße, die gesteigert oder verbessert werden kann. Marketing verursacht oft hohe Komplexitätskosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Hierin liegt ein enormes Potenzial, und zwar nicht nur für Maßnahmen der Kostenreduktion. Optimierungen führen nicht nur zu schnelleren Prozessen und effizienterem Ressourcenverbrauch. Sie sorgen durch ihren strukturierenden Effekt auch für ein inhaltlich und programmatisch besseres Marketing.

Es gibt eine trotz der gesamte akademischen und kommerziellen Marketing-Forschung scheinbar unverrückbare Marketing-Weisheit, auf die auch heute noch selbst von reputablen Protagonisten immer wieder gerne und auch ernsthaft verwiesen wird: „Die Hälfte unseres Budgets ist zum Fenster hinausgeworfen – wir wissen nur nicht welche“. Die Non-Chalance, mit der diese Aussage früher gesagt werden konnte, muss aber heute harten Entscheidungskriterien weichen. Moderne Methoden der Ressourcensteuerung und die Bedeutung von Kostentransparenz und -kontrolle für die Unternehmen *erfordern auch bei Marketing-Investitionen am Return orientierte Entscheidungen*.

Folglich gilt:

Am ROMI kommt Marketing nicht vorbei – und es empfiehlt sich, sich an die Spitze der Bewegung zu stellen.

8. Marketing muss sich organisatorisch stärker vernetzen

Nach allem, was wir zur *Fragmentarisierung der Verantwortungen für das absatzpolitische Instrumentarium* festgestellt haben, ist die stärkere Vernetzung des Marketing im gesamten Unternehmen eine der zentralen Aufgaben, die vom Marketing-Management in der Zukunft erwartet wird. Dies wird von knapp 80 Prozent der Top-Manager und ebenso vielen Marketern erwartet (vgl. Droege & Comp., 2005, S. 41). “Marketer are challenged to device an organizational structure that integrates marketing and relates it to other parts of the business“ (Webster, 2003, S. 46). Ebenso haben die Top-Manager konkrete Erwartungen (vgl. Droege & Comp., 2005. S. 41):

- „Dass Marketing seine Ideen eigenverantwortlich bis zum Erfolg treibt.“ (76,9 Prozent)
- „Dass Marketing in höherem Ausmaß strategische Aufgaben wahrnimmt.“ (75,6 Prozent)

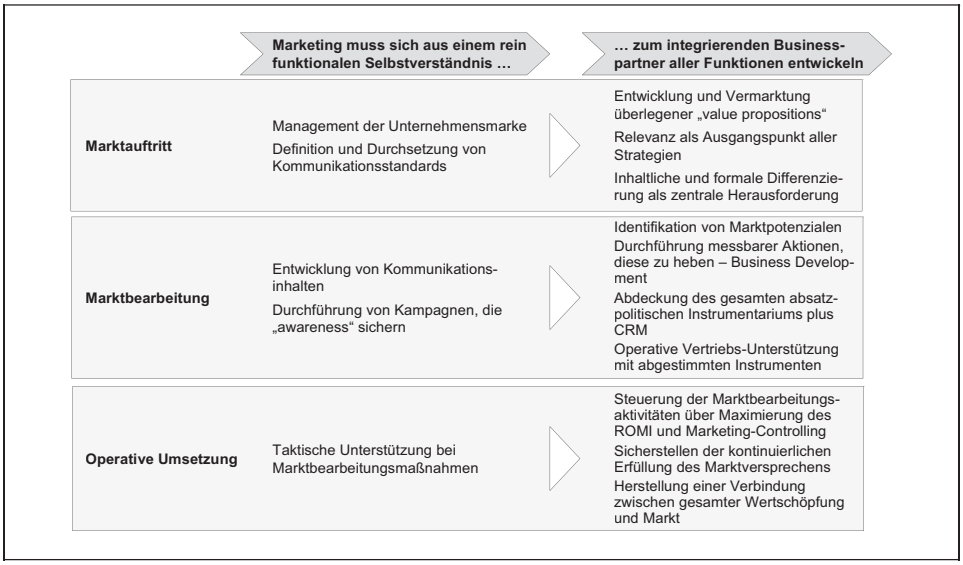
- „Dass Marketing sein Programm, seine Strategien und Intentionen innerhalb des Unternehmens besser kommuniziert und vermittelt." (76,9 Prozent)

Wir stehen seit ca. Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts am *Übergang von einem transaktionistischen Marketing-Verständnis hin zu einem Relationship-Modell*. In diesem Modell entwickelt sich Marketing zur Schnittstelle zwischen der gesamten unternehmerischen Wertschöpfungskette und dem Kunden. Marketing ist nicht mehr nur Glied in dieser Kette, sondern muss dafür Sorge tragen, dass alle Glieder das Kundenversprechen des Unternehmens kennen und gewissenhaft umsetzen. Eine organisatorische Positionierung des Marketing als Schnittstelle mit einer starken Vernetzung im Unternehmen ist für den zukünftigen Erfolg des Marketing sehr wichtig.

Vernetzung ist auch aus ganz individualistischen Gründen für den Marketer ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Personalberater beobachten eine tendenziell kürzere Verweildauer der Marketing-Verantwortlichen in ihren Positionen (vgl. SpencerStuart, 2004, S. 2), die nicht zuletzt auch aus einer unzureichenden Vernetzung im Unternehmen resultiert. Marketer werden bei ausbleibendem Markterfolg schnell verantwortlich gemacht. Sie schaffen es aber oft nicht, sich im Unternehmen eine ausreichende Basis der Unterstützung aufzubauen, die auch in stürmischen Zeiten Rückhalt verschafft. Die oben bereits erwähnten Vorurteile gegen das Marketing (vgl. Schütz 2002, S. 40) sprechen hier Bände. Diese Vorurteile müssen mit einer neuen organisatorischen Positionierung des Marketing, die glaubwürdig und konsequent ausgefüllt wird, entkräftet werden.

9. Empfehlungen für den Marketer: „Gehen Sie in den Lead!"

Was sind neben den bisher diskutierten Marketing-programmatischen Anforderungen die *Erwartungen an das Marketing-Management im Unternehmen*? Um die hier beschriebenen Anforderungen, Erwartungen und Erfolgsfaktoren zu erfüllen, muss Marketing *sich zum integrierenden Business-Partner entwickeln* (vgl. Abb. 6). Beim Übergang zu Customer Relationships, die entlang der gesamte Wertschöpfungskette gelebt und erfüllt werden müssen, bedarf es einer bündelnden Steuerung dieser Beziehungen auf die Erfüllung des Marktversprechens hin. Dies kann und sollte eine hervorragende Aufgabe für das Marketing werden.


Marketing muss sich aus einem rein funktionalen Selbstverständnis …
… zum integrierenden Business-partner aller Funktionen entwickeln
Marktauftritt
Management der Unternehmensmarke
Definition und Durchsetzung von Kommunikationsstandards
Entwicklung und Vermarktung überlegener „value propositions“
Relevanz als Ausgangspunkt aller Strategien
Inhaltliche und formale Differenzierung als zentrale Herausforderung
Marktbearbeitung
Entwicklung von Kommunikationsinhalten
Durchführung von Kampagnen, die „awareness“ sichern
Identifikation von Marktpotenzialen
Durchführung messbarer Aktionen, diese zu heben – Business Development
Abdeckung des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums plus CRM
Operative Vertriebs-Unterstützung mit abgestimmten Instrumenten
Operative Umsetzung
Taktische Unterstützung bei Marktbearbeitungsmaßnahmen
Steuerung der Marktbearbeitungsaktivitäten über Maximierung des ROMI und Marketing-Controlling
Sicherstellen der kontinuierlichen Erfüllung des Marktversprechens
Herstellung einer Verbindung zwischen gesamter Wertschöpfung und Markt

Quelle: Droege & Comp., 2005
Abbildung 6: *Strategische Herausforderung des Marketing – Management des Marketing als „integrierender Business-Partner“*

Auf diese Art kann sichergestellt werden, dass die Instrumente, um Margen-optimierend Preispolitik zu betreiben, um echtes Multi-Channeling umzusetzen, um eine an der Relevanz für den Kunden orientierte Leistungsprogrammatik zu entwickeln und nicht zuletzt, um eine integrierte und nutzenorientierte Kommunikation zu gewährleisten, auch hochprofessionell und „state of the art“ umgesetzt werden. Herausragende *Erwartung an das Marketing* ist zudem, *dass es sein Programm, seine Strategien und Intentionen innerhalb des Unternehmens besser kommuniziert und vermittelt* (76,9 Prozent, vgl. Droege & Comp., 2005, S. 41). Die *Black-Box des Marketing für die Kollegen transparent zu machen,* ist sicherlich ein erster Schritt, um die Schnittstellen des Marketing besser zu managen und um den Erfolgsbeitrag des Marketing offensiv zu kommunizieren.

Eines wird dem Marketing nicht erspart bleiben: Dass es die gleiche *Effizienzverbesserung* und *Schritte zur Produktivitätssteigerung* unternehmen muss, wie sie die anderen betrieblichen Funktionen bereits durchgeführt oder gar als kontinuierliche Verbesserung etabliert haben. Auch wenn 26 Prozent der Marketer Kostenreduktionen bereits umgesetzt sehen, so sind nur rund 10 Prozent der CEOs dieser Meinung. Die Mehrheit der CEOs wie auch der Marketer sieht in der nächsten Zeit *im Marketing umfängliche Optimierungsmaßnahmen* vor. *Effizienzverbesserungen* sehen 69 Prozent der CEO und 67 Prozent der Marketers vor, *Prozessoptimierungen* und *Qualifikationsverbesserungen* erwarten mehr als 50 Prozent aller Befragten und auch Produktivitätssteigerungen sind von 48 Prozent der CEOs und von 42 Prozent der Marketers für ihr Marketing in der nächsten Zeit vorgesehen (vgl. Droege & Comp., 2005, S. 42).

Klarheit und Transparenz über den Anspruch des Marketing herzustellen, *alle absatzpolitischen Instrumente managen* und *die angestrebte Positionierung mit allen Funktionen abstimmen* sind die Grundvoraussetzungen dafür, die strategischen Herausforderungen des unternehmerischen Marketing annehmen zu können und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Die Marketer haben das Heft des Handelns in der Hand, sie müssen diese Herausforderung annehmen:

- *Nutzen Sie die Wichtigkeit, die die Marktorientierung für das Top-Management hat, um Ihr Marketing besser zu positionieren.* Stimmen Sie sich hierzu mit den Zielen der Organisation besser ab.
- *Wenn Sie mehr leisten wollen, als Sie jetzt leisten, objektivieren Sie Ihren Beitrag.* Definieren Sie Performance-Indikatoren für das Marketing und steigern Sie diese kontinuierlich. Sie müssen beweisen, dass Sie es besser können.
- *Stellen Sie sicher, dass Sie die Parameter aller absatzpolitischen Instrumente kennen und für Ihr Unternehmen nutzen.* New Channels, Preispolitiken, Allokation von Vertriebsressourcen durch CRM, Marketing-Ressources-Management, Lead-User-Konzepte sind Marketing-Programmatiken, die oft gar nicht oder nur unzureichend genutzt werden.
- *Kommunizieren Sie in andere Abteilungen – vermarkten Sie sich selbst intern und knüpfen Sie Netzwerke.* Finden Sie interne Mitstreiter für Ihre Ziele.
- *Wenn Sie Effizienzsteigerungsprojekte noch vor sich haben, übernehmen Sie die Führung.* Schaffen Sie sich Freiraum für Kreativität, den eigentlichen Engpass in den Unternehmen.

Marketing kann die strategischen Herausforderungen meistern und ist prädestinierte Disziplin, die Wettbewerbsfähigkeit im 21. Jahrhundert zu sichern. In vielen Fällen muss das Marketing aber noch zeigen, was in ihm steckt. Wenn Marketing diese Herausforderung aktiv annimmt, dann kann es auch die Rolle im strategischen Management übernehmen, die es aus meiner tiefsten Überzeugung übernehmen sollte.

Transfer-Box

- Ist in meinem Unternehmen eine klare und akzeptierte Position des Marketing gegeben?
- Ist mir konkret bewusst, welche Erwartungen das Top-Management an das Marketing im Unternehmen hat?
- Wir stark ist Marketing in meinem Unternehmen verankert?
- Wie stark bin ich selbst in meinem Unternehmen vernetzt?
- Wie konkret ist es bisher schon gelungen, die Erfolge des Marketing-Einsatzes zu quantifizieren?
- Welchen Beitrag kann ich ganz persönlich leisten, um den Erfolgsnachweis für Marketing-Investitionen zu erbringen?
- Liegt in meinem Unternehmen schon eine Scorecard für die Ermittlung des Return-on-Marketing-Investment vor?
- Wenn ja, wird diese Scorecard konsequent genutzt? Wenn nein, wie könnte eine solche Scorecard aussehen?
- Zielt das Marketing in meinem Unternehmen auf Lösungsbeiträge hinsichtlich der gesamten Wertschöpfungskette ab oder nur auf ausgewählte Teilbereiche?
- Wie konsequent werden Ziele, Strategien und der Instrumentaleinsatz des Marketing in meinem Unternehmen kommuniziert?
- Welche Schritte können kurzfristig eingeleitet werden, um im Marketing nachweisbare Beiträge zur Effizienzsteigerung und zur Produktivitätsverbesserung zu erbringen?

Literatur

AMA (2005), Marketing Accountability Study Whitepaper, American Marketing Association, Chicago, 2005

Bogart, L. (1986), What Forces Shape the Future of Advertising Research, in: Journal of Advertising Research, Vol. 26, Nr. 1/1986, S. 99-104

Droege & Comp. (2005), Erwartungen der Unternehmensspitze an das Marketing, Düsseldorf, 2005

Hagemann, H.W. (1988), Wahrgenommene Informationsbelastung des Verbrauchers, München, 1998

Kotler, Ph. (1989), Marketing Management, 4. Auflage, Stuttgart, 1989

Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), Marketing Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007

Merlo, O./Whitwell, G./Lukas B. (2003), Toward a Conceptual Understanding of the Alleged Decline of Marketing's Influence within the Firm, Proceedings of the AMA Winter Educator's Conference, Chicago, 2003

o.V. (2005), Ausgepowert, in: werben&verkaufen, Nr. 41/2005, S. 18-21

Rust, R./Ambler, T./Carpenter, G./Kumar, V./Srivastava, R. (2004), Measuring Marketing Productivity, Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, Vol. 68, October/2004, S. 76-89

Schütz, P. (2002), Die 1.000 Tode der Effizienz, in: absatzwirtschaft, Sondernummer 2002, S. 33-45

SPENCERSTUART (2004), CMO Tenure – Slowing down the Revolving Door, Chicago, 2004
WEBSTER, F. (2003), Can Marketing Regain its Seat at the Table?, Marketing Science Institute, MSI Report Nr. 03/003, Working Paper Series, Cambridge, 2003
WEBSTER, F. (1980), Top-Management View of the Marketing Function, Marketing Science Institute, MSI Report Nr. 80-108, Cambridge, 1980

Dr. Wendelin Müller
ist Partner im Hamburger Büro der Unternehmer-Beratung Droege & Comp. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Unternehmensberater und leitet das Droege & Comp. Competence Center Marketing. Dr. Müller bearbeitet schwerpunktmäßig internationale Projekte im Bereich Effizienzverbesserungen in Marketing, Vertrieb und marktorientierte Unternehmensorganisationen. Er war Direktor Marketing und Kommunikation von Randstad Deutschland, dem größten Zeitarbeitsunternehmen Deutschlands und verantwortete dort auch das CRM und alle Internet-Aktivitäten. Dr. Müller ist darüber hinaus Referent und Autor von diversen Fachbeiträgen zur marktorientierten Unternehmensführung und zur organisatorischen Ausgestaltung des Marketing.

Die international operierende Unternehmer-Beratung Droege & Comp. ist in Deutschland in der Spitzengruppe der Top-Management-Beratungsunternehmen etabliert. Gemäß ihrem Leitsatz „Beratung ist Umsetzung“ steht Droege & Comp. für schnell wirksame und nachhaltige Verbesserungen von GuV und Bilanz, hinterlegt durch erstklassige Referenzen in allen Schlüsselbranchen. Droege & Comp. ist weltweit mit insgesamt fünfzehn Büros vertreten.

Geldvernichtungsmaschine Marke? – Maximierung des Return on Brand Investment am Beispiel der Finanzdienstleistungsmarken

Klaus Feldmann/Roland Grözinger

1. Marke: „Heilsbringer“ oder „Geldvernichter“?

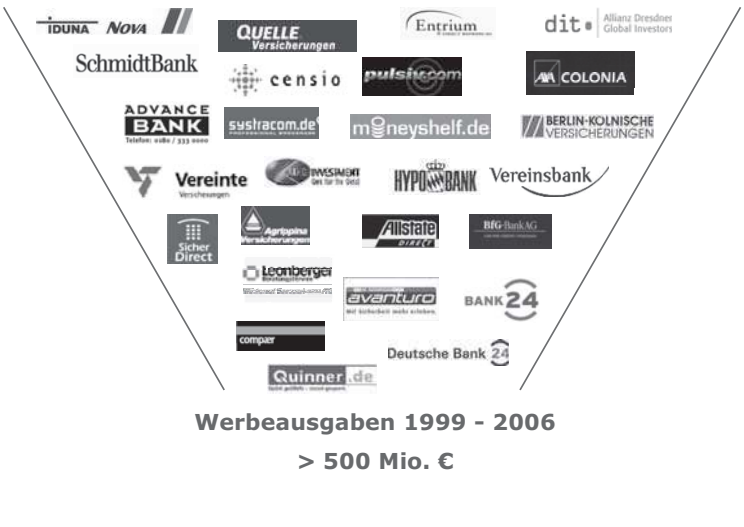
Die einen verteufeln Marke, sehen in ihr *Geldverschwendung* und „bunte Bilder“, die nichts bringen: gleichsam das letzte Rückzugsgebiet des Marketing, Geld auszugeben, ohne Rechenschaft über die Wirkung oder – neudeutsch – den *Return on Investment* beziffern zu müssen. „Gebt das Geld lieber dem Vertrieb“, hört man häufig. Die anderen sehen in der Marke den *Heilsbringer*, verweisen auf so genannte „Power Brands“, die im Vergleich zu anderen erfolgreicher am Markt agieren: mehr Markt ausschöpfen, höhere Preise realisieren, bessere Börsenkurse aufweisen. Für diese „Markenfans“ liefert die Marke Differenzierung in einem zunehmend austauschbaren Produkt- und Preiswettbewerb.

Gleichgültig, welchem Lager man nun angehört, eines ist sicher: In Zeiten rückläufiger Margen und eines an Härte immer weiter zunehmenden Wettbewerbs ist festzustellen, dass nach Jahren der *Markeneuphorie* Marken verstärkt als Investitionsobjekt gesehen werden, das einen bestimmten messbaren Return erbringen muss.

Wie aber sieht es mit der Realität aus? Viel Geld wurde investiert – und viel davon vergebens:

- Allein in den letzten zehn Jahren wurde von der deutschen Finanzdienstleistungsbranche – je nach Blickwinkel unterscheiden sich hier die Zahlen – zwischen vier und sechs Milliarden Euro in Marken investiert. 50 Prozent davon in Marken, die es heute nicht mehr gibt. Diese Marken wurden mit viel Verve und Energie in den Markt aus- und wieder eingegliedert und sind dann teilweise spurlos verschwunden. Man kennt die Geschichten von *Bank24* und *Advance Bank*, um nur zwei Marken von vielen zu nennen.

- Andere Marken, genauer gesagt, über die Hälfte der Top 40 Marken der deutschen Finanzdienstleistungsbranche, „fristen“ ihr Markendasein bei einer *spontanen Markenbekanntheit*, die zum Teil unterhalb ihres eigenen Kundenmarktanteils liegt. Konkret bedeutet das, dass ein Teil der eigenen Kunden gar nicht weiß, dass sie einen Vertrag bei dieser Marke haben!
- Wieder andere, werblich aktive Marken verschwinden mit einer *spontanen Werbeerinnerung* von unter 5 Prozent im Bereich des „*statistischen Grundrauschens*“. Die Betreuung dieser Marken hat Millionen verschlungen, Berater und Werbeagenturen beschäftigt, die alle ihre Gründe hatten und haben, warum alles gut war und doch nicht funktioniert hat. So gingen allein in den letzten fünf Jahren für die klassische Breitenwerbung neuer Marken und für solche, die nach längerer Abstinenz wieder eingeführt wurden, weit über eine halbe Milliarde Euro verloren (vgl. Abb. 1).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: *Finanzdienstleistungsmarken von 1999 bis 2006, die es heute nicht mehr gibt*

Unter dem Blickwinkel eines *Return on Brand Investment* gibt es also viel Schatten und wenig Licht. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass ein Kunde kürzlich formulierte: „... der Marke weht eine steife Kostenbrise um die Nase“. In immer mehr Unternehmen wird damit deutlich, dass die Marke einen messbaren Return erbringen muss.

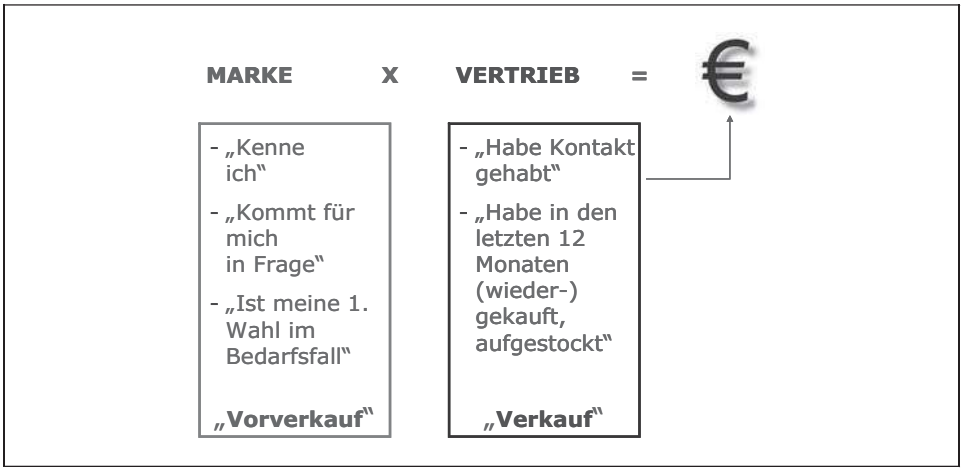
Was aber sind die *Messgrößen für Return on Brand Investment*? Was zeichnet starke Marken überhaupt aus? Die Meinungen, was eine starke Marke ist, sind sehr vielfältig. Dabei werden oftmals Input und Output verwechselt und Unternehmen und Marke vermischt, wie folgende Zitate von Kunden, Geschäftspartnern und selbsternannten „Markenexperten“ zeigen:

- „Starke Marken haben ein starkes Image."
- „Starke Marken sind emotional."
- „Starke Marken sind bekannt."
- „Starke Marken sind sympathisch."
- „Starke Marken realisieren höhere Preise."
- „Starke Marken haben einen höheren monetären Markenwert."

Die Vielfalt der Begrifflichkeiten, was eine starke Marke auszeichnet, ist also sehr groß, dabei gilt doch vor allem:

2. Marke verkauft vor, der Vertrieb verkauft!

Starke Marken alleine verkaufen nicht, wenn man einmal von speziellen Direktmarketing-Aktionen absieht, die als One-Shot direkt auf den Verkauf abzielen. Vielmehr gilt gerade in vertriebsintensiven Branchen: Starke Marken verkaufen vor! Der Vertrieb verkauft! Oder wie ein Kunde es kürzlich sagte: „Marken geben die Flanken - der Vertrieb schießt das Tor. Wenn dem nicht so wäre, warum bräuchten wir denn dann noch unseren Vertrieb?" Abbildung 2 zeigt diesen Zusammenhang.



Quelle: Eigene Darstellung

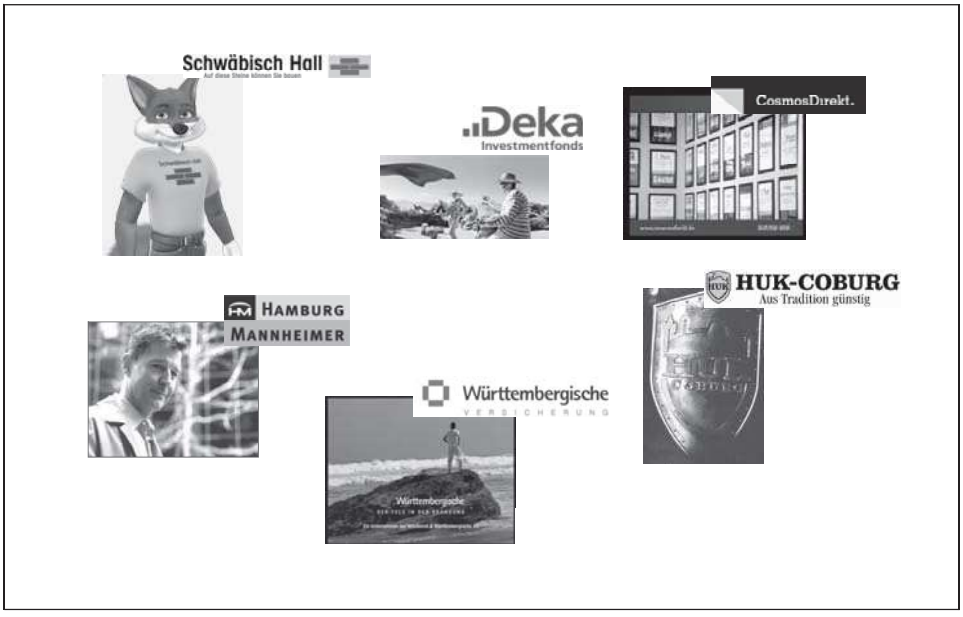
Abbildung 2: *Bezugssystem zum Verständnis der Wirkung von „Marke"*

Hier wird deutlich, dass die Marke Präsenz und Präferenz und damit Vorverkauf schaffen muss, während der Vertrieb kontaktstark zu sein und zu verkaufen hat. Die Voraussetzung dafür sind sehr gute – nicht zwangsläufig die besten – Produkte mit einer nachvollziehbaren Qualität. Dies zeigt aber auch: Nur wenn Marke und Vertrieb bestmöglich miteinander synchronisiert sind, wird Markterfolg erreicht.

Aus der Erfahrung von über 4500 national und international überprüften Marken kristallisieren sich Erfolgsmuster heraus, die Voraussetzung für Präsenz, Präferenz und damit die Grundlage für starke Marken sind. Die wenigen Marken, die wirklich im oben genannten Sinne des Vorverkaufs erfolgreich sind, wie die *Bausparkasse Schwäbisch Hall, CosmosDirekt, Deka Investmentfonds, ING DiBA, HUK-COBURG, Postbank* oder auch die *Sparkasse* zeichnen sich – trotz all ihrer Unterschiedlichkeiten – durch folgende Erfolgsfaktoren aus:

Überzeugende Sichtbarkeit und Wiedererkennbarkeit

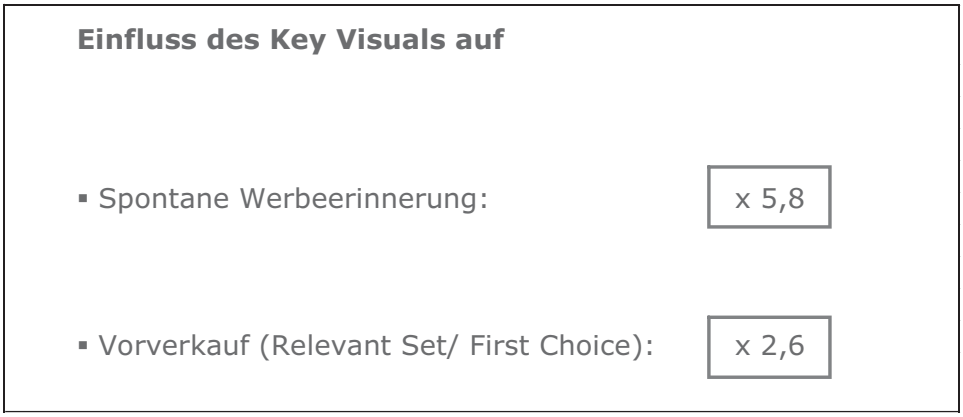
All diese Marken sind für den Adressaten präsent und dies mit höchst unterschiedlichen Kommunikationsbudgets und Mediastrategien. Einige der Marken, insbesondere diejenigen, die mit einem *Key Visual* werben (*Fuchs* der *Bausparkasse Schwäbisch Hall*, *Testsiegel* von *CosmosDirekt*, *Rote Tücher* der *Deka*, *Schild* der *HUK-COBURG*), konnten ihre Präsenz sogar trotz zum Teil dramatisch rückläufiger Budgets noch steigern (vgl. Abb. 3).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 3: *Erfolgreiche Key Visuals im Finanzdienstleistungsmarkt*

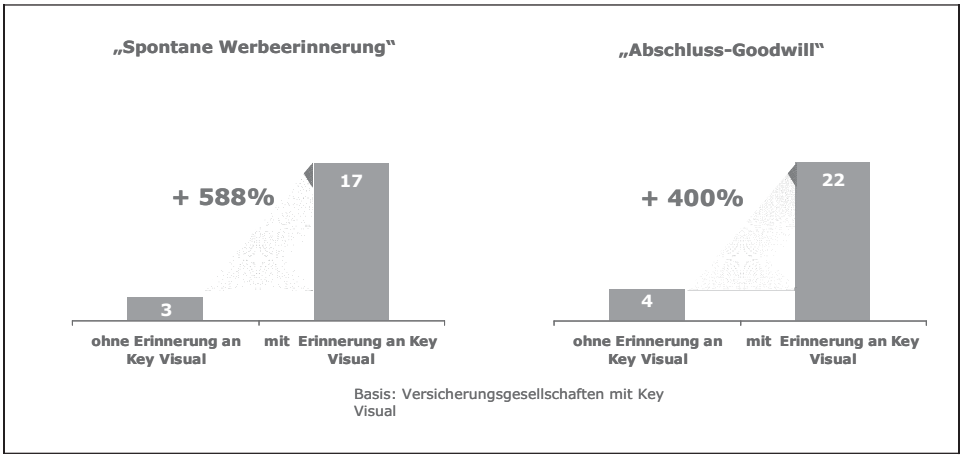
Attraktivität und Differenzierungskraft

Die oben genannten Marken kommunizieren ein *relevantes Markenversprechen* differenzierend in „ihre“ Zielgruppen. Einer der wesentlichen Differenzierungsfaktoren ist dabei nicht nur, *was* sie anbieten, sondern die Art und Weise, *wie* sie ihr Markenversprechen kommunizieren. Das oben erwähnte Key Visual ist hierbei ein wahres Wundermittel. Richtig eingesetzt, ist es mit zwei entscheidenden Vorteilen verbunden. Zum einen sparen Key Visuals bares Geld gemäß dem Motto: „*Ein Bild sagt mehr als tausend Worte*“ und sind vom Endverbraucher in der täglichen Kommunikationsflut *leichter abzuspeichern* und *einfacher aktivier- bzw. abrufbar*. Zum zweiten gelingt es mit guten Key Visuals, schneller und anhaltender *Markenpräferenzen* zu bilden. So steht das *Schild* der *HUK-COBURG* unverkennbar für Schutz und Sicherheit. Der *Fuchs* und die *Mauersteine* der *Bausparkasse Schwäbisch Hall* kommunizieren Cleverness sowie Sicherheit. Die *Testurteile* der *CosmosDirekt* stehen für gute Qualität und gute Preise. Der Kostenvorteil, der mit Key Visuals verbunden sein kann, läßt sich auch monetär ausdrücken: Die oben genannten Marken kommunizieren zwischen 20 und 40 Prozent effizienter als die Branchenschlechtesten. So zeigt sich, dass Key Visuals die Marke einzigartig machen (vgl. Abb. 4).



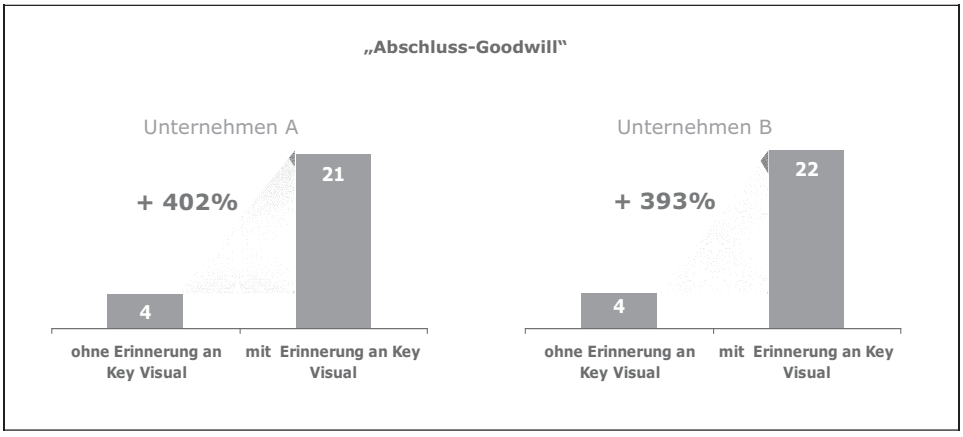
Quelle: AD TREK – ICON ADDED VALUE – Kampagnentracking Versicherungsmarkt
Abbildung 4: *Key Visuals machen Werbung präsenter und fördern die Präsenz (Vorverkauf)*

Gleichzeitig steigt die spontane Werbeerinnerung auf das 5,8-fache und der Vorverkauf im Sinne der Zugehörigkeit zu Relevant Set bzw. First Choice auf das 2,6-fache, wenn Key Visuals systematisch eingesetzt werden (vgl. Abb. 4 und 5; vgl. vertiefend zu diesen Zielkriterien einer Markenwertschöpfungskette Kreutzer, 2006, S. 62-79).



Quelle: AD TREK – ICON ADDED VALUE – Kampagnentracking Versicherungsmarkt
Abbildung 5: *Key Visuals machen die Werbung präsenter und fördern die Präferenz*

Zusätzlich zeigen eigene Studien, dass auch der Abschluss-Goodwill durch kundenrelevante Key Visuals signifikant gesteigert werden kann (vgl. Abb. 6).

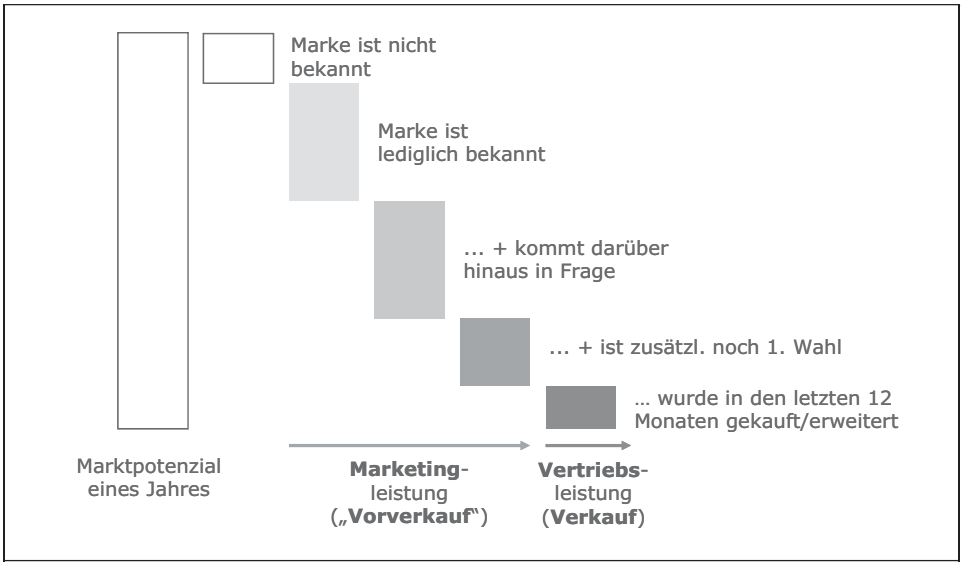


Quelle: AD TREK – ICON ADDED VALUE – Kampagnentracking Versicherungsmarkt
Abbildung 6: *Nutzenorientierte Key Visuals verkaufen vor*

Markenführungsprozess

Wirklich erfolgreiche Marken basieren auf einem *konsequenten Markenführungsprozess*. Dieser ist *top down* ausgerichtet, denn *Markenführung ist zuallererst eine autoritäre Aufgabe*, die Disziplin im täglichen Tun erfordert. Der Markenführungsprozess beschreibt nach innen

und nach außen verbindliche *Spielregeln zur Führung und Steuerung der Marke*. Er wird jährlich überprüft und basiert auf einem einfachen Grundgedanken, der in Abbildung 7 dargestellt ist (vgl. hierzu das Konzept der Markenwertschöpfungskette von Kreutzer, 2006, S. 62-79).


Marke ist nicht bekannt
Marke ist lediglich bekannt
... + kommt darüber hinaus in Frage
... + ist zusätzl. noch 1. Wahl
... wurde in den letzten 12 Monaten gekauft/erweitert
Marktpotenzial eines Jahres
Marketing-leistung („Vorverkauf")
Vertriebs-leistung (Verkauf)

Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 7: *Wirkung der Marke im Kontext des Verkaufsprozesses*

3. Markenführungsprozess als zentraler Erfolgsfaktor

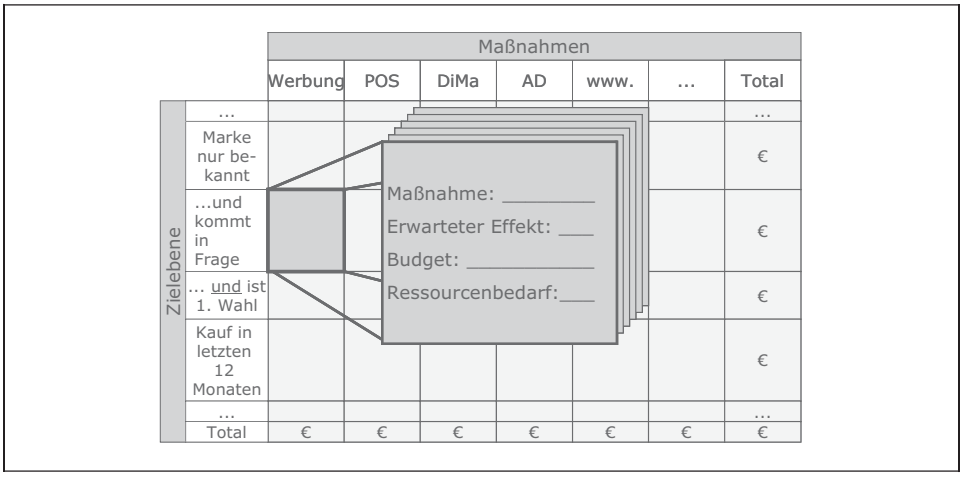
Ein konsequenter Einsatz des Markenführungsprozesses in der Praxis von Finanzdienstleistungsmarken durchdringt immer häufiger den gesamten Planungsprozess im Marketing: sei es die Festlegung des Marketingplans für das kommende Jahr, die Ausgestaltung einer Werbekampagne oder einer Direktmarketing-Aktionen, die Entwicklung vertriebsunterstützender Konzepte oder von Produktideen.

Bei jeder dieser Maßnahmen würden nun immer die gleichen Fragen gemäß des in Abbildung 7 gezeigten Modells gestellt:

- Worauf wirkt die Maßnahme?
- Steigert sie unsere Bekanntheit und um wie viel?

- Brauchen wir diese Maßnahme als sehr bekannte Marke überhaupt?
- Steigert sie den Anteil der Personen in der Zielgruppe, für die unsere Marke in Frage kommt?
- Wird unsere Marke damit gar zur ersten Wahl?
- Wird durch diese Maßnahmen die Anzahl der Kundenkontakte erhöht? Und um wie viel?
- Und: Wie viel Geld müssen wir dafür in die Hand nehmen bzw. wie viele Ressourcen benötigt diese Maßnahme?
- Stehen uns dazu genügend Mitarbeiter zur Verfügung, und ist unsere Organisation überhaupt in der Lage, dies umzusetzen?

Man stelle sich weiterhin Gespräche mit externen Partnern wie beispielsweise Werbeagenturen vor. Mit einem solchen Verständnis geht es weniger um die manchmal schon fast kreuzzugartig geführten Diskussionen um Image- oder Produktwerbung, emotionalen versus rationalen Werbestil. Es geht darum, dass Maßnahmen messbare Ergebnisse bewirken müssen, die eine Investition in diese Maßnahme erst lohnenswert oder eben nicht lohnenswert machen. Im Kern geht es bei der konsequenten Markenführung somit um nichts anderes als um eine an einem einfachen Zielsystem ausgerichtete Maßnahmenplanung und Budgetallokation (vgl. Abb. 8).



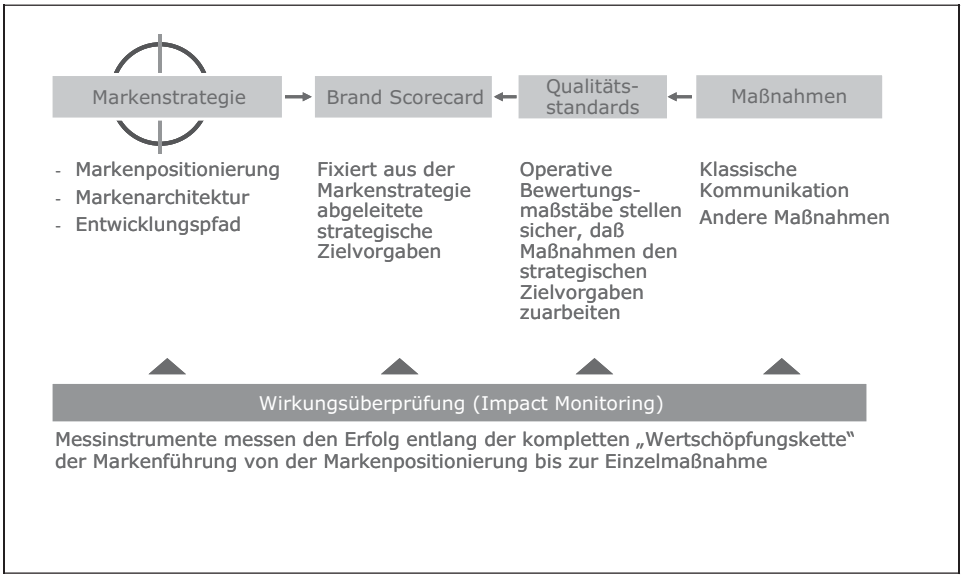
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: *Zielematrix für die Bewertung von Einzelmaßnahmen anhand ihrer erwarteten Leistungsbeiträge*

Mit einem solchen Verständnis wird auf einmal alles sehr einfach. Wie wir in Kundenprojekten in der Finanzdienstleistungsbranche feststellen, gibt es zweierlei Kundenreaktionen auf dieses Vorgehen: Zum einen gibt es die Kunden, die an schlanken, effektiven und kosteneffizienten Prozessen interessiert sind. Diese Kunden sehen einen klaren Vorteil in diesem Vor-

gehen. Auf der anderen Seite gibt es die Organisationen, die darin eine Beschneidung ihrer Entscheidungsfreiräume durch zu viel Transparenz befürchten. Last, but not least, ist diese Art der Transparenzsteigerung natürlich nicht unbedingt im Sinne von großen Unternehmensberatungen oder Werbeagenturen. Die erstgenannten decken – durch eigene große Kostenstrukturen gefangen – das Thema Markenführung durch entsprechend großvolumige Projekte ab. Oftmals mit der Konsequenz, „...das Ganze noch komplexer zu machen und einen bei der Umsetzung dann alleine lassen", wie ein Kunde formulierte. Die Werbeagenturen reagieren dagegen mit einem manchmal mehr oder weniger laut vorgebrachten „das killt doch jegliche Kreativität". Sicher ist: Kreativität ist – richtig verstanden – Voraussetzung für ein Mehr an Effizienz. Kreativität, die nicht dazu führt, ist gänzlich unproduktiv und damit Geldverschwendung.

4. Anforderungen an eine effiziente Markenführung

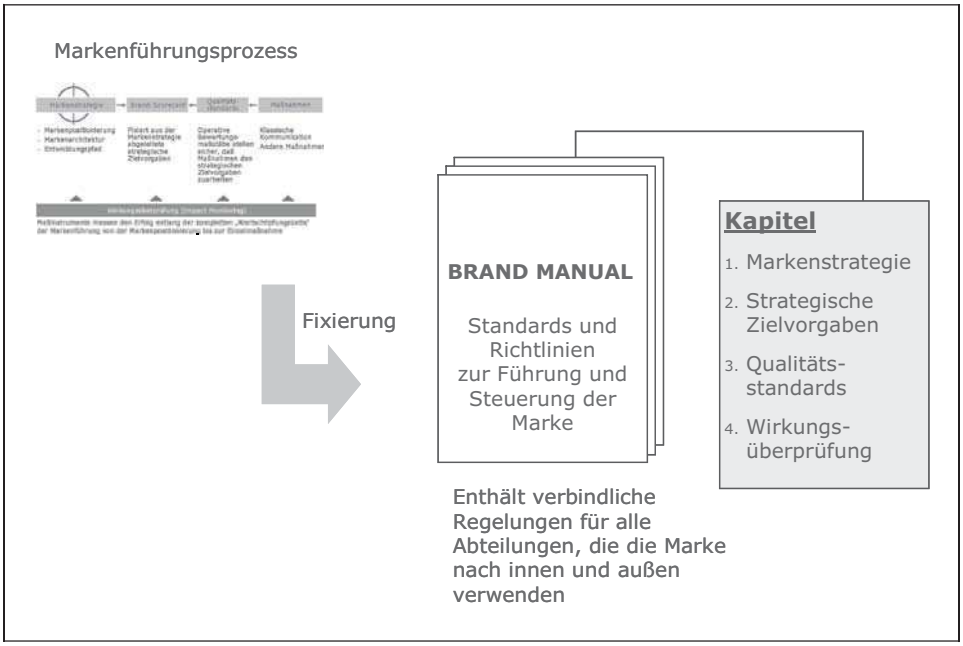


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 9: *Systematik des Markenführungsprozesses*

Mit der oben geschilderten Sichtweise lassen sich die aus unserer Sicht notwendigen vier Bestandteile des Markenführungsprozesses erarbeiten (vgl. Abb. 9):

1. Markenstrategie
2. Strategische Steuerungsgrößen („Brand Scorecard“)
3. Maßnahmenspezifische Qualitätsstandards
4. Erfolgsmess-Systeme

Diese Bestandteile des Markenführungsprozesses sind in einem Brand Manual genannten Regelwerk niedergeschrieben und werden quasi als Essenz der Marke und Markenführung jährlich aktualisiert. Sie bilden idealerweise die gemeinsame Plattform aller Diskussionen rund um die Marke, indem sie eine Betriebsanleitung für die Marke mit verbindlichen Richtlinien und Standards zur Führung und Steuerung der Marke liefern (vgl. Abb. 10). Die konkreten Inhalte dieses Brand Manuals werden nachfolgend beschrieben.

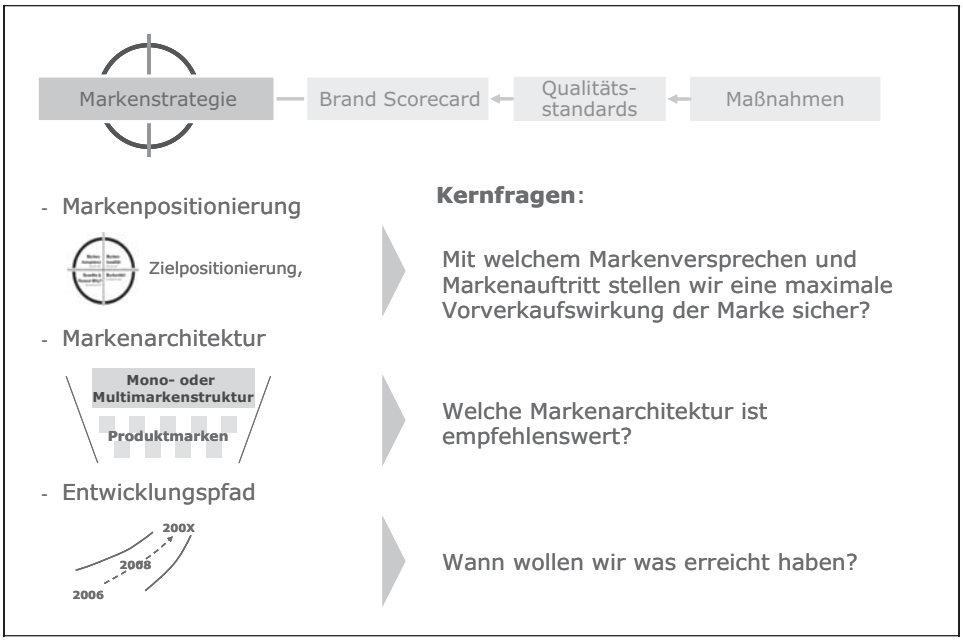


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 10: *Brand Manual*

Inhalte des Kapitel 1: Markenstrategie

Hier geht es um die drei wesentlichen Fragenbereiche:

- Wie muss sich die *Marke positionieren*, um eine maximale Vorverkaufswirkung im Sinne von Präsenz und Präferenz (vgl. Abb. 2) zu erzielen? Und: Wie soll dies übersetzt bzw. mit dem Vertrieb synchronisiert werden?
- Welche *Markenarchitektur* ist dazu empfehlenswert? Ist dies eine *Monomarkenstrategie* (à la *AXA*) oder eine *Multimarkenstrategie* (à la *Volksbanken Raiffeisenbanken*, *Schwäbisch Hall*, *Union Investment*, *R+V*)? Wie wird mit dem Thema Produktmarken (*easyCredit*) umgegangen etc.?
- Wann sollen welchen Stufen der definierten Markenpositionierung und -architektur erreicht sein, und was muss dazu unternommen werden? Wie muss die Aufbau- und Ablauforganisation dazu ausgestaltet werden, um dies alles unter Zeit-, Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten schnellstmöglich in den Markt zu bringen und erfolgreich zu halten (vgl. Abb. 11)?

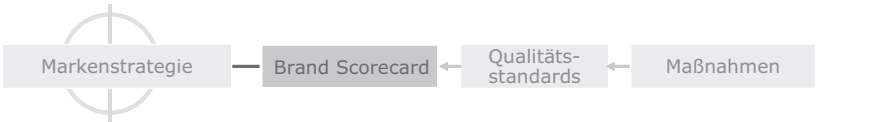


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 11: *Markenstrategie als Grundlage einer starken Marke*

Inhalte von Kapitel 2:
Strategische Zielgrößen – die Brand Scorecard

Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung ist die Ausrichtung aller Maßnahmen an messbaren strategischen Zielen. Diese sind in der Brand Scorecard fixiert und werden einmal im Jahr überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Wie aber wird nun die Brand Scorecard im Prozess gehandhabt? In unseren Kundenprojekten bei Finanzdienstleistern hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Ermittlung der Ist-Situation auf Basis externer (Marktforschungs-) und interner (Controlling-)Daten.
2. Targeting, das heißt Zielfestlegung auf Basis von Best-in-Class-Betrachtungen und eigenem Anspruchsniveau.
3. *Spiegeln am Machbaren*, das heißt Bewertung an unterschiedlichen Budgetszenarien, die zur Zielerreichung notwendig wären.
4. Die darauf aufsetzende *Maßnahmenplanung* präzisiert, welche Maßnahmen am besten geeignet sind, die Ziele aus der Brand Scorecard zu erreichen.



Die Brand Scorecard beantwortet folgende **Kernfragen**:

MARKENZIELE	MESS - UND STEUERUNGSGRÖSSEN	IST	ZIEL	BIC*	
Markenwert	**monetär**	500 Mio.	600 Mio.	800 Mio.	Markenwert gesteigert?
	emotional (Markenbild + Markenguthaben)	25	30	28	
Marken-positionierung	**„Die führende Bank für ... (Zielgruppe)."**	45	60	68	Zielpositionierung durchgesetzt?
Markenleistung	■ **Markenbekanntheit**	20	30	50	Attraktivität der Marke gesteigert?
	■ **Relevant Set** („Marke kommt in Frage")	30	40	43	
	+First Choice („Marke ist erste Wahl")	15	20	35	
	■ **Kauf**				
Budgeteffizienz		0,5	0,7	1,2	

*Best-in-Class

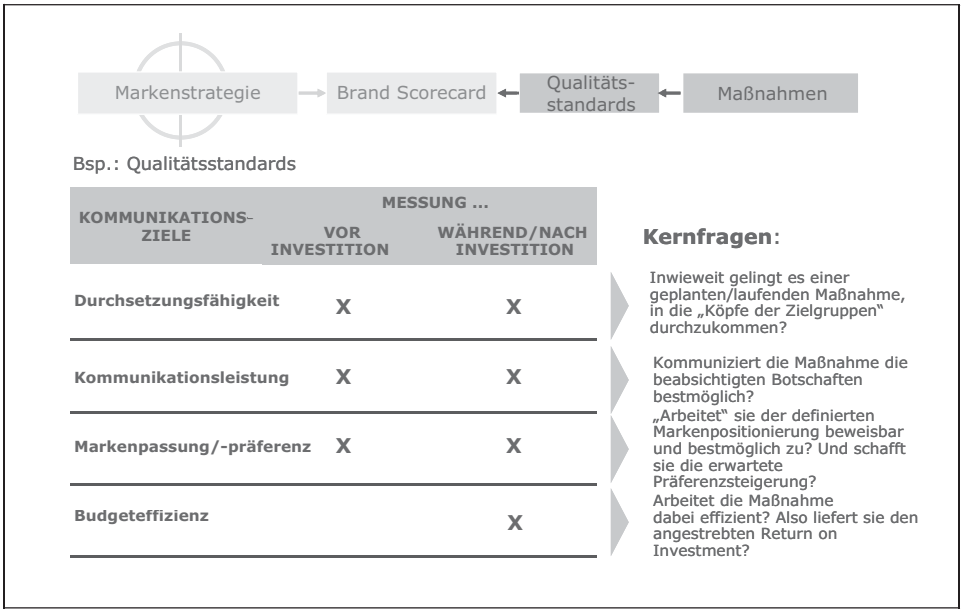
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12: *Brand Scorecard als Grundlage einer zielorientierten Markenführung (Angaben in Prozent, Ausnahme Budgeteffizienz, die Bekanntheit in Prozent in Relation zum eingesetzten Budget in Millionen Euro setzt)*

Die Brand Scorecard bildet damit die Grundlage für eine zielorientierte Budgetallokation und damit für ein „Mehr“ an Kosteneffizienz. *Drei Zielbereiche* sind *in der „Brand Scorecard“* zu nennen: der Markenwert, die Markenpositionierung und die so genannte Markenleistung im Sinne des oben bereits beschriebenen Vorverkaufs (vgl. Abb. 12). Diese Abbildung ist dabei wie folgt zu lesen: Die Marke verfügt beispielsweise über eine spontane Markenbekanntheit von 20 Prozent in ihrer Zielgruppe. Die Marke hat das Ziel, eine spontane Markenbekanntheit von 30 Prozent zu erreichen. Der bekannteste Wettbewerber erreicht eine spontane Markenbekanntheit von 50 Prozent.

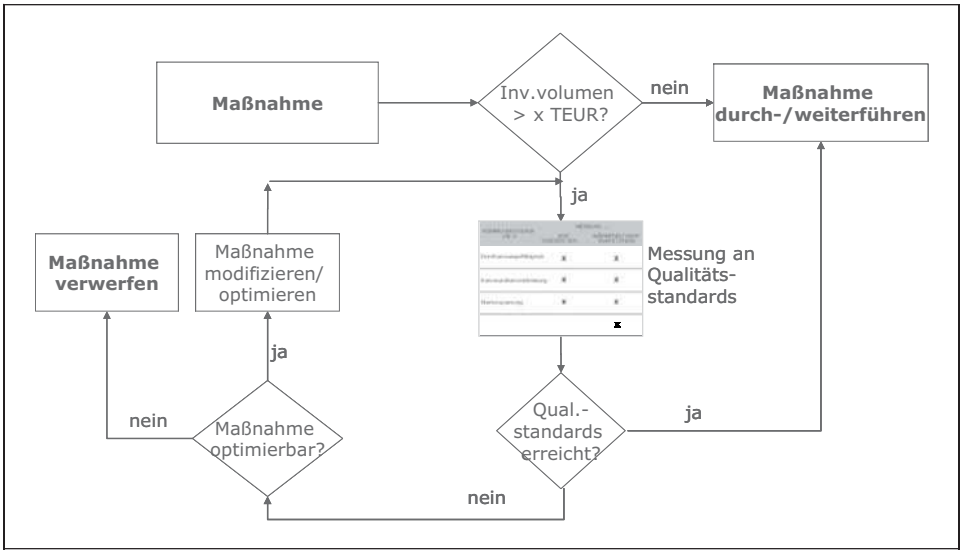
Inhalte von Kapitel 3: Maßnahmenspezifische Qualitätsstandards

Grundlage für die optimale Wirkungsmessung ist, dass jede Maßnahme an spezifischen Qualitätsstandards gespiegelt wird (vgl. Abb. 13). Im Rahmen der Qualitätsstandards werden die *Durchsetzungsfähigkeit einer Maßnahme* (d.h. Erinnerung an diese), die *Kommunikationsleistung* (d.h. Art und Umfang der transportierten Inhalte und Botschaften), die *Markenpassung* sowie die durch die Maßnahme generierte *Markenpräferenz* vor deren Umsetzung (z.B. in Form von Pre-Tests) gemessen. Auch nach deren Einsatz werden diese Dimensionen weiter im Rahmen von *Maßnahmentrackings* kontrolliert. Zusätzlich wird die *Budgeteffizienz* der Aktivitäten ermittelt (d.h. die Erinnerung an die Maßnahme in Relation zum eingesetzten Budget).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 13: *Qualitätsstandards sichern eine Erfüllung von Mindeststandards*

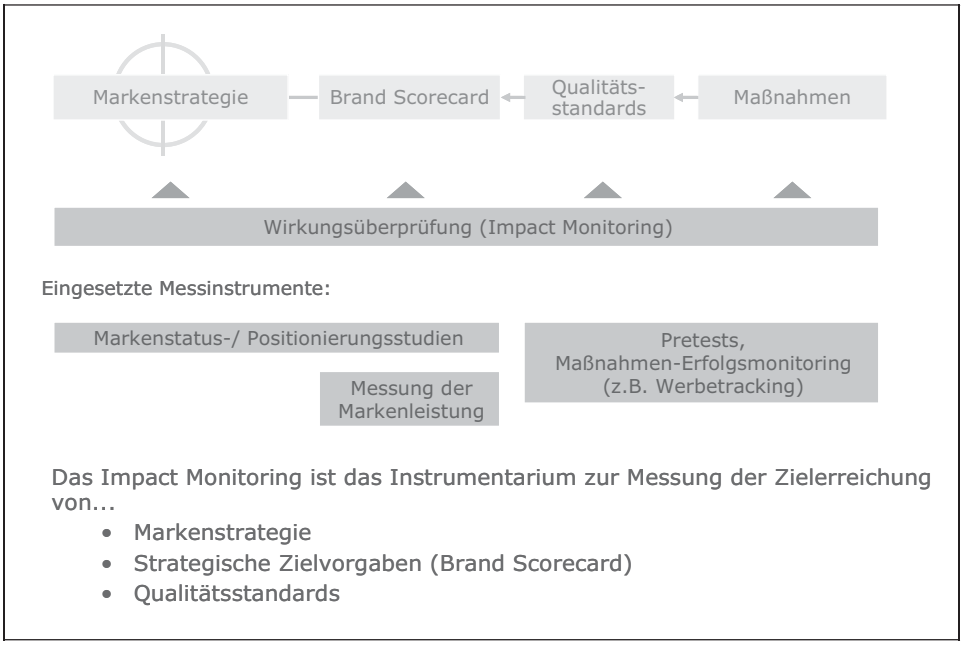
Ab einem bestimmten Investitionsvolumen müssen Maßnahmen vor ihrer Umsetzung diese Hürde überspringen. Ist dies nicht der Fall, erfolgt keine Investitionsfreigabe. Bringt die darauf aufsetzende Optimierungsschleife mehr Erfolg, wird die Maßnahme freigegeben – wenn nicht muss sie verworfen werden (vgl. Abb. 14, 15).



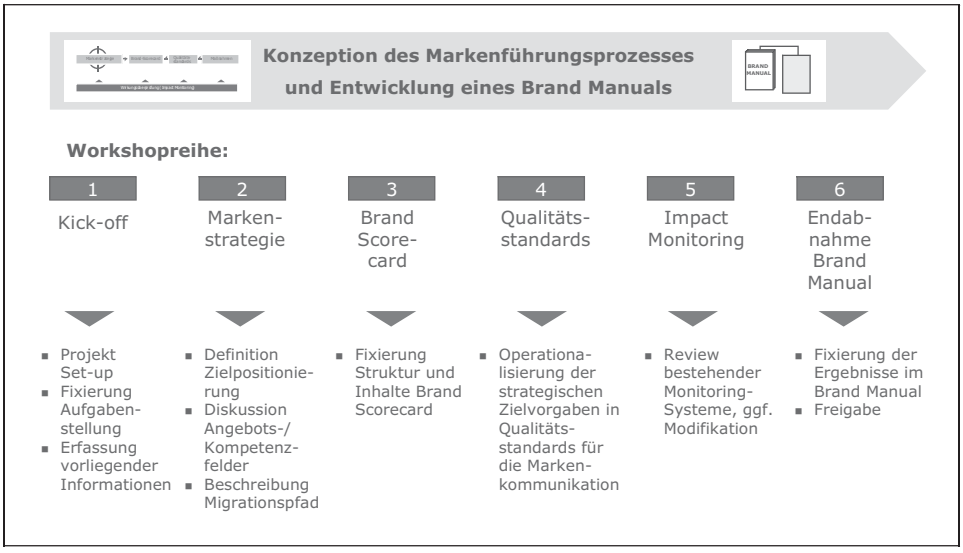
Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 14: *Regelkreis zur effizienten Maßnahmensteuerung*

Inhalte von Kapitel 4: Erfolgsmess-Systeme

Die Erfolgsmess-Systeme sind auf die drei oben beschriebenen Kategorien der Brand Scorecard bzw. der Qualitätsstandards ausgerichtet. Sie ermöglichen eine kurzfristige Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg. Über sie werden Maßnahmen im Vorfeld oder aber auch laufende Maßnahmen im Wettbewerbskontext beurteilbar. Bringen sie den entsprechenden Vorverkauf oder muss gegengesteuert werden? Und wenn ja, wie? Welche Instrumente dabei eingesetzt werden können, zeigt Abbildung 15.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 15: *Instrumente der Wirkungsüberprüfung*



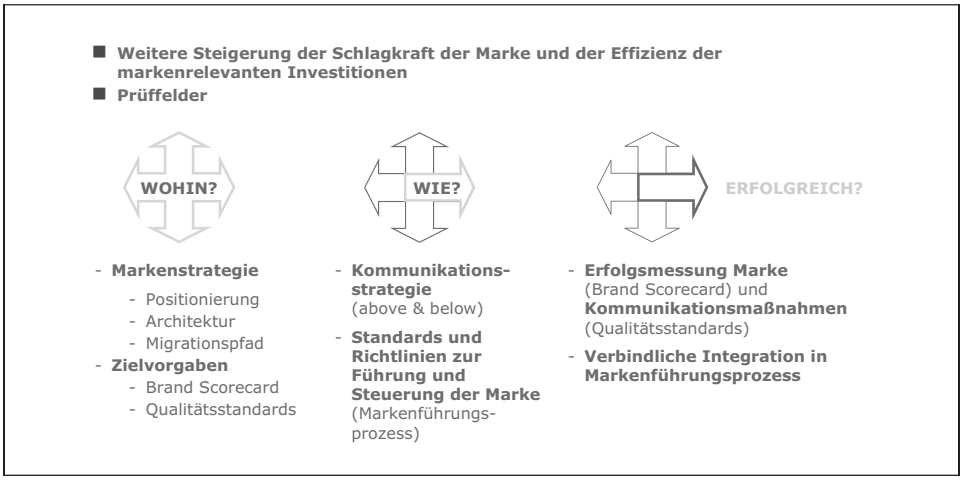
Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 16: *Installation eines Markenführungsprozesses*

Richtig verstanden ist ein Markenführungsprozess, der schrittweise installiert werden kann, eine enorme Chance, den Markt noch besser zu bedienen, noch kosteneffizienter zu werden und interne Diskussionen darüber zu bündeln, was der richtige Weg ist. Wie dabei vorzugehen ist, zeigt Abbildung 16.

5. Fallbeispiel: Wie die *Bausparkasse Schwäbisch Hall* ihre Marke steuert – Maximierung des „Return on Brand Investment“

Die *Schwäbisch Hall* als größte Bausparkasse Europas mit über zehn Millionen Kunden steht sowohl in ihrem Kernmarkt Deutschland, aber auch in den für sie noch „jungen“ Märkten Tschechien, Slowakei, Ungarn und Rumänien in einem starken Wettbewerb. Dabei steht die Marke – seit jeher als zentraler Differenzierungsfaktor verstanden – seit über 75 Jahren im Mittelpunkt. Im Jahr 2000 entschied sich das Management der *Bausparkasse Schwäbisch Hall* zu einer noch stärkeren Priorisierung ihrer bereits schon effektiv und effizient geführten Marke. Der Vorstandsauftrag umfasste dabei zwei Ziele:

- Erhöhung der Effektivität der Marke – also die Steigerung von deren Schlagkraft
- weitere Verbesserung der Kosteneffizienz



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 17: *Auftrag zur Weiterentwicklung der Marke Schwäbisch Hall*

Drei konkrete Fragen wurden dazu in den Mittelpunkt des zu etablierenden Markenführungsprozesses gestellt (vgl. Abb. 17):

1. Wo steht die Marke und wohin soll die Reise gehen?
2. Was muss konkret unternommen werden, um die Marke an das definierte Ziel zu bringen?
3. Wie wird eine entsprechende Wirkungskontrolle sowohl auf strategischer als auch auf taktischer Maßnahmen-Ebene als Basis für fortlaufende Korrekturmaßnahmen sichergestellt?

Zum damaligen Zeitpunkt war klar: Die Marke *Schwäbisch Hall* stand zwar für die Kategorie Bausparen, differenzierte sich aber ansonsten nicht ausreichend von den relevanten Wettbewerbern. In einem ersten Schritt wurde darauf aufbauend die Markenpositionierung auf Basis „konzentrierter" Marktforschung weiterentwickelt. Ziel dabei war es, die investitionswürdigsten Positionierungselemente zu identifizieren. Das Ergebnis: Die Marke *Schwäbisch Hall* sollte mehr als „nur" Bausparkasse sein, sich vielmehr künftig als „der beste Partner in allen Finanzfragen rund um die eigenen vier Wände, exklusiv im Verbund der *Volks- und Raiffeisenbanken*" positionieren.

Dies war zu dem damaligen Zeitpunkt durchaus eine mutige Entscheidung für das Management. Denn ganz entgegen dem damaligen Trend, Marken zu Allfinanzmarken zu machen, entschied man sich, die Marke aus ihrem Kern, das heißt aus dem Bausparen heraus, weiterzuentwickeln. Zusätzlich bestand jedoch die Anforderung, die Marke bei Bedarf auf die beiden anderen Kompetenzfelder Baufinanzierung und Vorsorge ausdehnen zu können. Dies wurde über einen zeitlich getakteten Migrationspfad definiert. Rückblickend war dies der richtige Weg.

Basierend auf der Markenstrategie wurde diese im nächsten Schritt mit konkreten, quantifizierbaren strategischen Zielvorgaben (Brand Scorecard) präzisiert und messbar gemacht. Damit wird einerseits die Umsetzung der Strategie, aber auch die laufende Fortschrittskontrolle sichergestellt. Natürlich war man sich bewusst, dass diese Größen nicht für die konkrete Maßnahmenebene bzw. das operative Geschäft ausreichend waren. Daher wurden entsprechende Qualitätsstandards definiert, die sicherstellen, dass bei der operativen Umsetzung einzelner Maßnahmen, und zwar von der Produktentwicklung bis hin zur Kommunikation above- und auch below the line, das Zielbild der Marke stets im Fokus bleibt und die Entwicklung der Marke somit ideal unterstützt wird.

Der zweite große Arbeitsschritt bestand in der Umsetzung der getroffenen strategischen Entscheidung. Dazu fokussierte sich das Projektteam auf zwei Dinge: Zum einen musste die Kommunikationsstrategie klar darauf abzielen, die Zielpositionierung durchgängig über alle Kanäle hinweg zu kommunizieren – von der klassischen Werbung über den Internet-Auftritt bis hin zu den Kunden- und Beraterunterlagen. Zum anderen entwickelte das Projektteam das so genannte Brand Manual im Sinne der bereits skizzierten Standards und Richtlinien zur Führung und Steuerung der Marke nach innen und nach außen. Es handelt sich dabei nicht um eine neue Art von CD/CI-Manual, sondern vielmehr um die Beschreibung von Arbeitsabläufen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Markenführung. Es geht hierbei nicht nur

darum, sämtliche fachlichen Aspekte niederzuschreiben bzw. zu dokumentieren, sondern auch darum, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aller beteiligten Akteure exakt zu beschreiben. Eine der größten Herausforderungen im gesamten Prozess liegt genau darin, alle relevanten internen und externen Partner vollumfänglich einzubeziehen. Alte Denkraster mussten aufgebrochen und viel Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Der dritte Arbeitsschritt diente der Etablierung bzw. Anpassung der Systeme zur Erfolgsmessung im Sinne eines Markensteuerungs-Cockpits. Dazu wurden eine Reihe von strategischen und operativen Instrumente zur Erfolgsmessung entwickelt. Einmal im Jahr beispielsweise kontrolliert das Unternehmen die Entwicklung der Marke *Schwäbisch Hall* und überprüft parallel laufend, in welche Richtung sich die einzelnen Zieldimensionen der Brand Scorecard entwickeln bzw. welchen Beitrag die einzelnen Maßnahmen dazu leisten. Damit inhaltlich verzahnt ist das Controlling der unterjährigen Kommunikation. Last, but not least, wird die formulierte Markenpositionierung vor dem Hintergrund des Wettbewerbsumfelds alle zwei Jahre überprüft.

Das geschilderte Vorgehen war erfolgreich. Dies war messbar an einer weiteren Steigerung der Markenpräsenz und -präferenz, also dem „Vorverkauf", den die Marke dem Vertrieb liefert. Dabei stellte sich ein mehrfacher Erfolg ein. Zunächst konnte die bereits hohe Präsenz und Präferenz der Marke weiter gesteigert werden:

- spontane Markenbekanntheit: + 20 Prozent
- spontane Kommunikationspräsenz: + 40 Prozent
- Vorverkauf der Marke: + 59 Prozent

Gleichzeitig konnten die Media-Ausgaben um über 20 Prozent zurückgeführt werden. Der interne und externe Abstimmungsaufwand reduzierte sich deutlich, weil in diesen Prozessen sowohl die Mitarbeiter also auch die externen Partner genau wussten, was jeder zu tun hatte. Weiterhin ist es gelungen, durch diesen verbindlichen Prozess die internationale Markenstrategie – zumindest dort, wo es sinnvoll war – zu harmonisieren.

Vier zentrale Faktoren sind aus Sicht der *Schwäbisch Hall* für den bisherigen Erfolg des Projektes entscheidend gewesen:

- Commitment des Top Managements.
- Klarheit über die Konsequenzen, die mit der Einführung eines solchen Markenführungsprozesses hinsichtlich der ablauforganisatorischen Prozesse und Aufbaustrukturen verbunden sind.
- Einplanung von ausreichend Zeit für den internen „Vorverkauf" bei der Einführung eines Markenführungsprozesses zur Gewinnung der verschiedenen unternehmensinternen Zielgruppen. Während sich beispielsweise der Chef-Controller bei diesem Ansatz zur Finanz-, Risiko- und Ergebnissteuerung schnell wieder findet, bedarf es im Vertrieb unter Umständen deutlich mehr Überzeugungsarbeit.

Berücksichtigung der Ängste insbesondere der externen Partner (z.B. der Kreativagenturen), dass ein solcher Prozess jegliche Kreativität stoppt. Das Verständnis der *Schwäbisch Hall* war und ist hierbei allerdings eindeutig: Kreativität als Selbstzweck kann nicht das Ziel sein. Denn Kreativität, die nicht „produktiv" im Sinne eines messbaren Vorverkaufs ist, bedeutet Geldvernichtung. Und genau dies leistet sich die *Schwäbisch Hall* nicht.

Transfer-Box

- Wie wird in meinem Unternehmen „Marke" angesehen – als „Heilsbringer" oder als „Geldvernichter"?
- Welche konkreten Erfolge und Misserfolge lassen sich in meinem Unternehmen der Marke zuschreiben?
- Welche Arbeitsteilung existiert in meinem Unternehmen zwischen Marke einerseits und Vertrieb andererseits?
- Werden in der Kommunikation meines Unternehmens Key Visuals zielorientiert eingesetzt oder wäre ein solcher Einsatz zielführend?
- Ist in meinem Unternehmen ein Markenführungsprozess im Einsatz, das heißt, gibt es verbindliche Spielregeln zur Führung und Steuerung der Marke?
- Ist der Markenführungsprozess in einem Brand Manual schriftlich niedergelegt?
- Liegt zur Markensteuerung eine schriftlich fixierte Markenstrategie vor?
- Gibt es eine Zielematrix, um Einzelmaßnahmen im Hinblick auf ihre erwarteten Leistungsbeiträge zu bewerten?
- Welche Bedeutung wird dem Return on Brand Investment in meinem Unternehmen zugeschrieben und welche Messgrößen werden eingesetzt, um diesen zu ermitteln?
- Gibt es in meinem Unternehmen einen ausdifferenzierten Kriterienkatalog (wie z.B. der Markenwertschöpfungskette), anhand dessen der Erfolg einer Marke über den gesamten Verkaufsprozess hinweg analysiert werden kann?
- Kommt in meinem Unternehmen eine Brand Scorecard als Grundlage einer zielorientierten Markenführung zum Einsatz?
- Gibt es für die verschiedenen Maßnahmen zur Markenführung spezifische Qualitätsstandards, die kontinuierlich überprüft werden?

Literatur

KREUTZER, R. T. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006

Klaus Feldmann
ist Managing Director und Member of the Executive Board von Icon Added Value, einem führenden Beratungsinstitut für forschungsgestützte Markenberatung.
(E-Mail: klaus.feldmann@icon-added-value.com)

Roland Grözinger
ist Senior Manager bei Icon Added Value, einem führenden Beratungsinstitut für forschungsgestützte Markenberatung (E-Mail: roland.groezinger@icon-added value.com).

Der Mythos vom „Tod der Mitte“ – Handlungsfelder für eine weiterhin erfolgreiche Marktbearbeitung

Wolfgang Merkle

1. Die Theorie vom Verlust der Mitte

Seit vielen Jahren ist immer wieder vom Phänomen des „Verlust der Mitte“ zu hören. Damit wird die These vertreten, dass es in der Realität von Markt und Gesellschaft durch die immer stärkere Orientierung entweder zu den unteren oder zu den oberen Märkten fast automatisch zu einer Polarisierung von Betriebsformen, Marken und Konsum kommt. Diese These – noch drastischer als „Tod der Mitte“ prophezeit – wird in Vorträgen, auf Kongressen, in der Medienlandschaft und schließlich auch in Lehrbüchern als eine jener Prognosen gehandelt, die schnell zur allgemein akzeptierten Wahrheit geworden ist.

Genährt wird eine solche These von den großen *Veränderungen in der deutschen Marken- und Handelslandschaft*, in der das Thema *Discount* auf der einen, das Thema *Premium und Erlebnis* auf der anderen Seite als natürliche und logische Polarisierung thematisiert wird. Plastisch ausgedrückt: Während sich *Porsche* und *Gucci* auf der einen, *Aldi* und *Lidl* auf der anderen Seite prächtig entwickeln, werden *Opel*, *Kaufhof* und *Karstadt* in der Konsequenz nachhaltig in die Zange genommen und haben mittelfristig nur geringere Chancen auf Erfolg. Als Hintergrund und Begründung einer solchen Theorie dient auch das *polarisierende Verbraucherverhalten der letzten Jahre*, wo auf der einen Seite die preis-fixierten und im „Schnäppchen-Wahn“ lebenden Verbraucher identifiziert werden – Stichwort: „Geiz ist geil!“ –, auf der anderen Seite die Konsumenten, die in bestimmten Situationen tiefer in die Tasche greifen – Stichwort „Luxus ist geil“. Begreifbar wird die These schließlich aber auch aus *rein psychologischen Gründen*: Denn die so genannte „Mitte“ wird häufig gleichgesetzt mit „Mittelmaß, Durchschnitt und Einerlei“ (Fischer, 2005, S. 4) – und dazu möchte natürlich niemand gehören!

In der logischen Konsequenz dieser „gefühlten“ Realität wird – bei Marken und Handelskonzepten gleichermaßen – empfohlen, aus dieser *„Sandwich-Position“* zu flüchten und entweder die Marke nach oben oder die Preise nach unten zu entwickeln (vgl. Holsten, 2007, S. 18).

Bei einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem so genannten *Markt der Mitte* wird jedoch deutlich, dass es sich hier in jeder Hinsicht – ob aus Umsatz-, Kunden- oder Markt-Sicht – um ein ungemein großes Potenzial handelt, das wirtschaftlich und unternehmerisch in keinster Weise vernachlässigt werden darf. Denn wer diesen Markt näher analysiert, wird skeptisch, ob die Entwicklung tatsächlich einer so eindeutigen Richtung – quasi einer Art Naturgesetz – folgt (Rodenhäuser et al., 2005, S. 51). Denn gerade der Erfolg vieler neuer „*Mitte-Marken*" zeigt, dass „zwischen exklusivem Premium-Image und nacktem Preis-Discount … noch Platz für jede Menge Mitte" ist (Rodenhäuser et al., 2005, S. 8).

Die These darf deshalb nicht lauten: „Raus aus der Mitte!", sondern eher im Gegenteil: „Rettet die Mitte!"

Der vorliegende Beitrag analysiert die wichtigsten Entwicklungen im Markt der Mitte und klärt die zentralen Fragen, ob es schon aus gesellschaftlicher Hinsicht zukünftig in der Mitte keine Kunden mehr geben wird und inwieweit eine Aktivität auf dem Markt der Mitte wirklich unmodisch geworden ist. Darauf aufbauend werden Handlungsmuster aufgezeigt, wie das Marketing dem in der Öffentlichkeit so leidenschaftlich diskutierten Phänomen erfolgreich begegnen kann.

2. Die Mitte – Beschreibungsansätze aus Sicht der Konsumenten und Unternehmen

In der emotional geführten Diskussion um die Mitte werden gleichzeitig mehrere Phänomene thematisiert, die nicht immer exakt voneinander zu trennen sind. Zunächst geht es in dieser Debatte um die *Ebene der Gesellschaft* bzw. um die sie repräsentierenden Verbraucher. Diese haben sich in den letzten Jahren mit ihrer demografischen Entwicklung und in Folge der vielfältigen kulturell-politischen Veränderungen in ihren Einstellungen, Verhaltensweisen und insbesondere in ihrem Konsumverhalten immer weiter ausdifferenziert.

Eine zweite, öffentlich intensiv diskutierte Ebene stellt das Angebot dar**,** mit dem der Verbraucher konfrontiert wird. Erstens geht es um *Produkte und Sortimente*, die in unterschiedlichen Preis- und Imagelagen um die Gunst des Verbrauchers buhlen. Zweitens sind die einzelnen *Betriebsformen des Handels* gemeint.

In allen Diskussionen – egal, ob es um die Entwicklung der Gesellschaft, der Konsumgütermarken oder der Betriebsformen des Einzelhandels geht – wird eine Unterscheidung in „Oben" – „Mitte" – „Unten" vorgenommen, und die jeweiligen Erscheinungsformen werden diesen Ebenen zugeordnet. Besonders plastisch wird diese Segmentierung in der Betrachtung

des gesamten Einzelhandels mit seinen Discountern im unteren Markt, den klassischen Universalisten im mittleren Markt und den Spezialisten und profilierten Fachgeschäften im oberen Markt. Doch bevor diese Handelslandschaft genauer beschrieben wird, erscheint eine Erörterung der Verbraucherebene notwendig, da von dem sich permanent verändernden Konsumverhalten eine ständige Herausforderung für Konsumgüter-Marken wie auch für den Einzelhandel einhergeht.

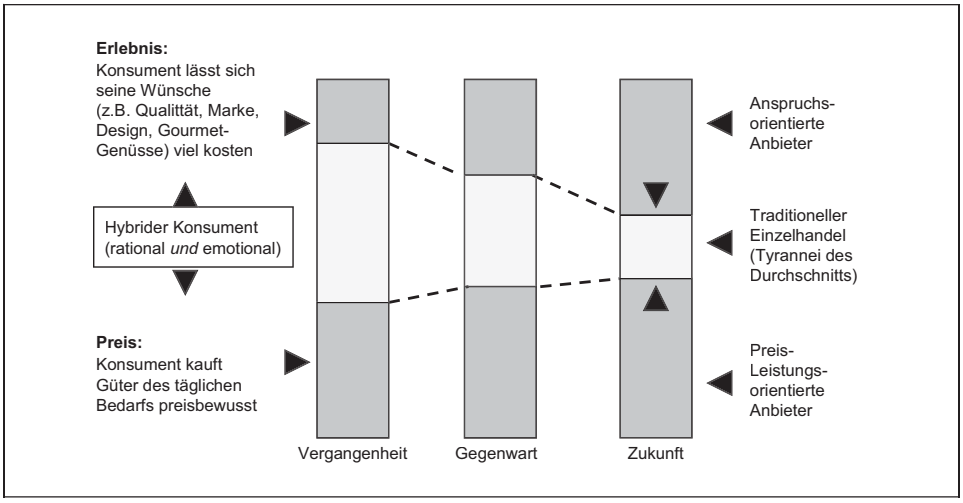
2.1 Der Markt der Mitte aus Sicht der gesellschaftlichen Entwicklung

Im Mittelpunkt der gesellschaftlichen „Mitte-Diskussion“ stehen die Entwicklung der Bevölkerung bzw. der Konsumenten und die dabei zu beobachtende Veränderung der Konsummuster und -motive. Die ehemals geltende gesellschaftliche Normalität eines staatlich umhegten und damit sorgenfreien Lebens vor allem in der bürgerlichen Mitte hat sich schon seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts deutlich verändert. So hat ein großer Teil der Bevölkerung eine allmähliche Erosion der materiellen Basis im Konsum zu akzeptieren, die sich vor allem dadurch äußert, dass sich der Staat mit seinen Sozialreformen aus seiner alten Fürsorgerrolle zurückzieht, in der Arbeitswelt über die wachsende Arbeitslosigkeit ein raueres Arbeitsklima entsteht und die finanziellen Spielräume über permanent wachsende Belastungen zunehmend kleiner werden (ausführlich dazu Rodenhäuser et al., 2005, S. 23; Rickens, 2006, S. 84). In der Konsequenz wird eine deutlichere *Polarisierung der Gesellschaft* konstatiert, in der sich die sozialen Pole zwischen „arm“ und „reich“ so weit verstärkt haben, dass dieser Wandel der Gesellschaft auch auf die breiteren Konsummärkten durchschlägt und demzufolge zur „*Bedrohung der Mitte*“ (vgl. Rodenhäuser et al., 2005, S. 31) wird.

Die Mitte-Diskussion umfasst auch eine psychologische Dimension. Denn der Begriff „Mitte“ wird – wie bereits angedeutet – in seinen Bedeutungsdimensionen häufig gleich gesetzt mit „Mittelmaß“, „Durchschnitt“ und „Einerlei“, zu der man natürlich nicht gehören möchte. Mit einer solchermaßen artikulierten Distanz wird jedoch verkannt, dass die deutschen Konsummärkte aufgrund ihres Volumens ganz nachhaltig von dieser Masse abhängen. So macht nach Studien der *GfK* die Mittelschicht den bei weitem größten Teil der deutschen Bevölkerung aus (vgl. Holsten, 2007, S. 18). Folglich wirken sich die (Stimmungs-)Lagen der Mitte unmittelbar auf Konsum und alle weiteren Entscheidungen aus. „Noch immer gilt: Die Mitte entscheidet – nicht nur über den Sieg von Parteien bei der Bundestagswahl, sondern auch über den Erfolg von Produkten und Dienstleistungen am Point auf Sale“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 32). Vor diesem Hintergrund gewinnt das Titelthema des Wirtschaftsmagazins *brand eins* (2005) an Relevanz: „Keiner will dazugehören. Alle wollen ihr etwas verkaufen. Ohne sie bewegt sich nichts.“

Im Kontext der Mitte-Diskussion wird der so genannte „*hybride Konsument*“ besonders intensiv erörtert. Denn dieser Konsumenten-Typ verfolgt zwei klar voneinander differenzierende Verhaltensmuster nach dem Entweder-oder-Prinzip: „Manche Artikel kaufe ich richtig günstig

ein, bei anderen bin ich richtig verschwenderisch“ – also teurer Schampus, aber billiges Waschmittel. Und dann heißt es, damit würde der Markt der Mitte auf Dauer in Frage gestellt (vgl. Abb. 1).



Quelle: Becker, 2006, S. 535
Abbildung 1: *Typische polarisierende Veränderungen im Einzelhandel*

In einer Auseinandersetzung mit den sozio-kulturellen Entwicklungen in der deutschen Bevölkerung und ihren durch Einstellungen, Vorstellungen und Werten getriebenen Konsummotiven wird jedoch schnell deutlich, dass sich in der Realität eine solche weit verbreitete „Schwarz-Weiss-Betrachtung“ nicht bestätigen lässt. Denn in sämtlichen gesellschaftlichen Analysen und wissenschaftlichen Befunden manifestiert sich eher eine *zunehmende Dynamik in der Entstehung der verschiedensten, nebeneinander existierenden Lebensstile* und einer damit direkt einhergehenden *vielfältigen Zersplitterung der Gesellschaft in unterschiedlichste Zielgruppen* (vgl. stellvertretend Rodenhäuser et al., 2005). In diesem Zusammenhang wird unter dem Stichwort „*Dynamik der Mitte*“ vermehrt eine *neue Vielfältigkeit der Lebens- und Konsumstile* erörtert, mit der Entstehung völlig neuer Konsumententypen. In diesem Zusammenhang sind die vielfältigsten Begriffe eingeführt, die sich je nach Untersuchung in Wortschöpfungen wie „Smart“- und „Hybrid“-Shopper, in „Baby-Boomer“, „Verunsicherte“, „Zeitgestresste“, „Informationssucher“ usw. äußern.

Diese Entwicklung scheint sich in der gesellschaftlichen Mitte sogar noch deutlicher zu zeigen als an den Rändern der Gesellschaft: „Während ‚oben’ und ‚unten’ noch am ehesten so etwas wie ein typischer Lebensstil identifizierbar ist, kann davon in der Mitte keine Rede sein“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 40). „Längst nicht … alle Konsumenten in mittleren Einkommenslagen legen auch ein ‚mittleres Einkaufsverhalten’ an den Tag – ausgewogen, konsequent und in einer Preislage, ohne große situative Schwankungen“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 53). Denn in der gesellschaftlichen Entwicklung gibt es große Veränderungen in den

Wertvorstellungen darüber, was gekauft werden darf und was nicht. Und so ist ein „*multi-optionaler Konsument*“ entstanden, der in seinem Reaktionsverhalten kaum noch berechenbar ist. Damit stellen die multi-optionalen Konsumenten für die Wirtschaft ein ernst zu nehmendes Phänomen dar.

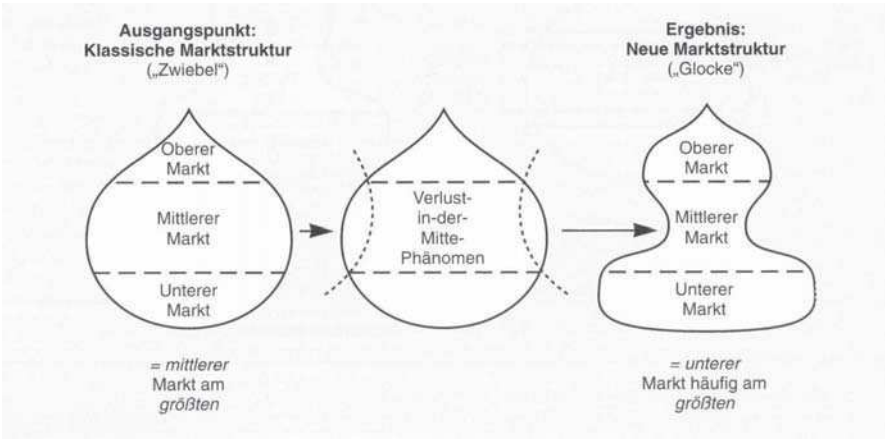
Die gesellschaftliche Mitte ist noch lange nicht tot – sie ist allerdings für Marken und Unternehmen bei weitem nicht mehr so leicht zu berechnen wie früher. Aufgrund einer *deutlich veränderten Anspruchshaltung der Konsumenten* mit ihren mannigfachen und jeweils deutlich abweichenden Einstellungen und Wünschen wird es für Marken und Unternehmen „nur“ deutlich schwieriger als jemals zuvor, die Konsumenten treffsicher anzusprechen.

Die dargestellte Schwierigkeit, den Kunden überhaupt zu erreichen und vom eigenen Angebot zu überzeugen, wird verschärft über einen qualitativen Reifungsprozess des Konsums, der auch als „*gereifter Konsum*“ bezeichnet wird. Damit wird die Situation umschrieben, dass die Kunden heute reifer und aufgeklärter sind als jemals zuvor und damit auch kritischer und souveräner gegenüber den vielfältigen Versprechungen des Marketing auftreten. In diesem Zusammenhang wird auch von *Consumer Empowerment*“ gesprochen. Über ihr Fachwissen begegnen diese Konsumenten dem Anbieter „häufig auf Augenhöhe“: „Dass der informierte Kunde dem unzureichend geschulten Verkäufer an Produktwissen überlegen ist, ist kein Einzelfall“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 73). In der Konsequenz ergibt sich auch hieraus die Notwendigkeit, den Kunden mit sehr viel mehr inhaltlicher Überzeugung und zielgerichteter Präzision ansprechen zu müssen. Auch aus dieser Überlegung gilt:

Die gesellschaftliche Mitte ist nicht kleiner geworden oder gar verschwunden – es ist nur deutlich anspruchsvoller, die darin enthaltenen Konsumenten zu erreichen und zu überzeugen.

2.2 Der Markt der Mitte aus Sicht der Konsumgütermarken und der Betriebsformen des Einzelhandels

Noch vielfältiger und engagierter als im Bereich der Konsumenten wird das Phänomen der Mitte auf der Angebotsseite diskutiert – und zwar sowohl für Konsumgütermarken wie für (Handels-)Unternehmen. In dieser Diskussion wurde von der wissenschaftlichen Seite das plastische Bild der sich im Zeitverlauf notwendigerweise verändernden *Marktzwiebel* eingeführt (vgl. Becker, 2006, S. 359), auf die auf Kongressen und in Vorträgen gern Bezug genommen wird. Nach dieser Theorie kommt es über das so genannte „*Verlust-in-der-Mitte-Phänomen*“ schrittweise zu einer grundlegenden Verschiebung zwischen den Marktschichten oberer Markt, mittlerer Markt und unterer Markt mit dem Ergebnis einer neuen Marktstruktur in Form einer Glocke (vgl. Abb. 2).



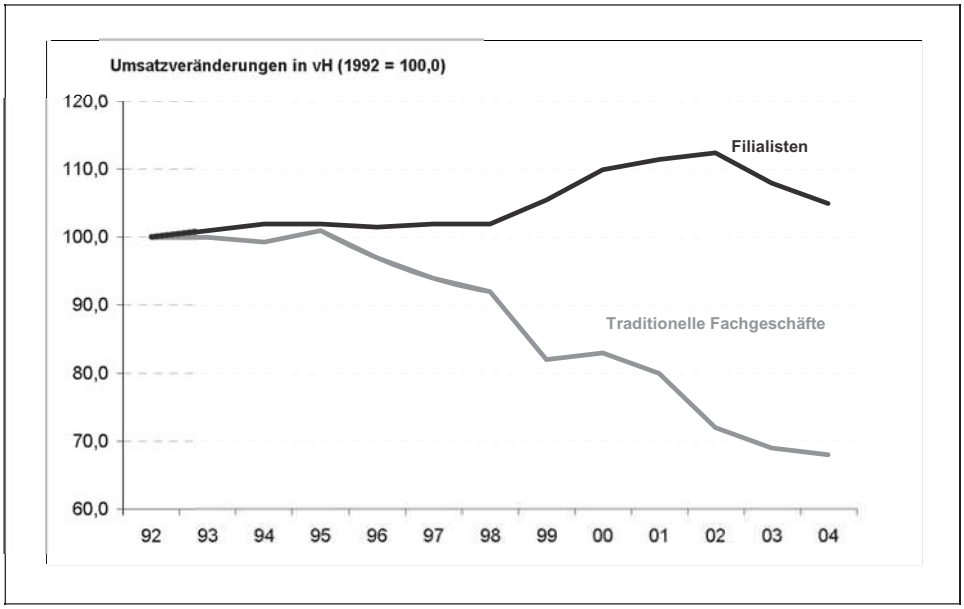
Quelle: Becker, 2006, S. 359
Abbildung 2: *Änderungen in der Marktschichtenstruktur*

Zu bestätigen scheint sich diese These bei einem Blick auf die Strukturveränderungen im Markt selbst. So sind sowohl die preisaggressiven Konsumgüter-Marken wie auch die discountierenden Betriebsformen des Einzelhandels in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Empirische Studien zeigen, dass

- der Anteil der niedrig-preisigen Handelsmarken im direkten Vergleich zum gesamten Konsumgütermarken-Umfeld in den letzten Jahren kontinuierlich von 32,1 Prozent in 2003 auf 36,1 Prozent in 2006 gestiegen (vgl. Wieking, 2007, S. 13) und
- der Marktanteil der Discount-Anbieter *Aldi*, *Lidl*, *Netto* und *Plus* höchst dynamisch von 27 auf ca. 40 Prozent gewachsen sind (vgl. Brück, 2007, S. 52; Bilen, 2007, S. 15).

In beiden Fällen ist diese Entwicklung jeweils zu Lasten des mittelpreisigen Marktes gegangen. Für das Wachstum des oberen Marktes werden in der Diskussion sehr gern die plakativen Beispiele von Vorzeigeunternehmen wie *Porsche* im Automobilmarkt oder *Gucci* und *LVMH* im Bereich der Textilien angeführt, die – insbesondere auch über Line-Extensions in der Abrundung ihres Premiumprogramms nach unten – beeindruckende Zuwachsraten verzeichnen können (vgl. Werle, 2005, S. 100).

Die These vom Verlust der Mitte scheint sich bei einer genaueren Analyse der Entwicklung auch auf der Ebene der Betriebsformen der traditionellen Fachgeschäfte zu bestätigen. Denn gerade diese – meist kleinen und häufig Inhaber-geführten Unternehmen, die mit großen Beratungsanteilen ihre Sortimente in mittleren bis hohen Preislagen anbieten – haben in den letzten Jahren im Vergleich zu den Filialisten deutlich an Marktanteilen verloren (vgl. Abb. 3; auch Dengler/Koschel, 2006, S. 104).



Quelle: Dengler/Koschel, 2006, S. 105
Abbildung 3: *Umsatzentwicklung traditioneller Fachgeschäfte und Filialisten im Vergleich*

In einem ersten kurzen Zwischenergebnis zeigt sich, dass die Mitte-Diskussion in mehreren Facetten geführt wird. Der Schwerpunkt dieses Beitrags soll im weiteren Verlauf insbesondere die Entwicklung des Einzelhandels sein.

3. Was ist im Markt der Mitte tatsächlich passiert?

Die vereinfachende These vom hybriden Verbraucher und seinem extremen Verhalten schien die These vom daraus folgenden „Tod der Mitte“ eindrucksvoll zu bestätigen: „Die Deutschen sind ein Volk von hedonistischen Schnäppchenjägern. Discount und Luxus sind auf der Überholspur. Geiz ist Geil und *iPod* ist Kult und überhaupt: Die Mitte ist tot.“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 67). Bei einer solchermaßen festgeschriebenen Polarisierung des Konsums schien es nur logisch und folgerichtig zu sein, dass glänzende Marken wie *Porsche* und *Gucci* auf der einen, dynamisch wachsende Firmen wie *Aldi* und *Lidl* auf der anderen Seite und schließlich die kriselnden Konzepte von *Opel*, *Quelle*, *Neckermann*, *Kaufhof* und *Karstadt* in der „sterbenden“ Mitte stehen. Und genau diese These gilt es im Folgenden zu relativieren.

Richtig ist zunächst, dass sich der untere Markt durch die Discounter in den letzten Jahren dynamisch entwickelt hat. Unbestritten ist auch, dass sich der obere Markt mit Premium-Marken als viel attraktiver und mit deutlich mehr Glanz präsentiert als in der Vergangenheit. Gleichzeitig ist aber auch festzuhalten, dass sich gerade auch innerhalb des mittleren Marktes eine ausgesprochen vielfältige, dynamische und mit hohen Marktchancen versehene Entwicklung vollzogen hat.

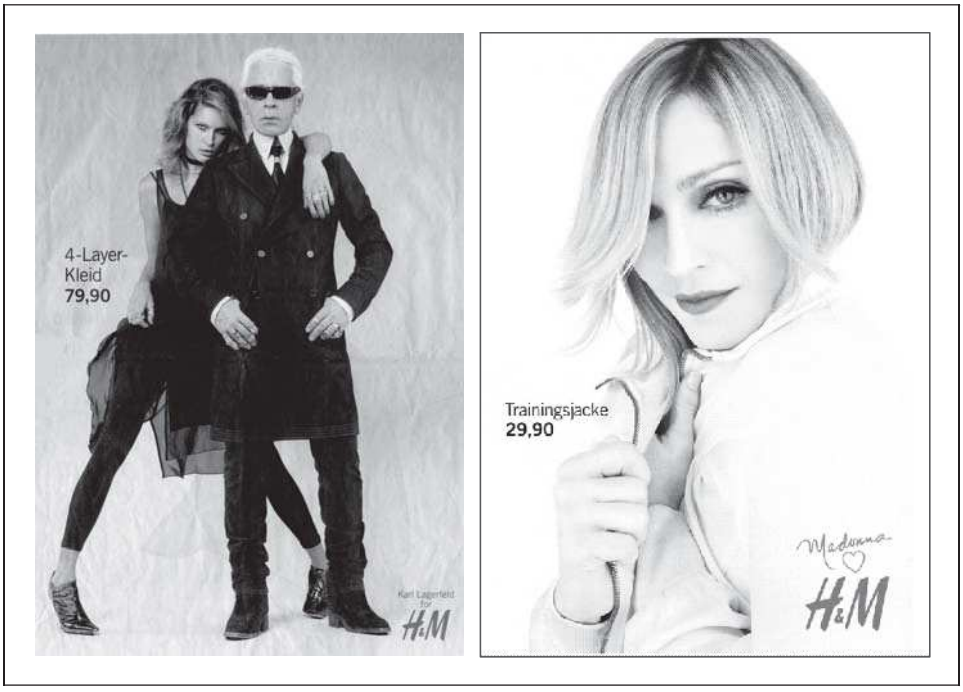
3.1 Vorstoß der Discounter

Die Entwicklung der Discounter hat die deutsche Einzelhandelslandschaft nachhaltig geprägt und verändert. Insbesondere im *Lebensmitteleinzelhandel* hat der scharfe Wettbewerb der Discounter mit ihren Kosten- und Prozess-Vorteilen dazu geführt, dass das Preisniveau für Lebensmittel im Vergleich zu Westeuropa derzeit bei 87 Prozent liegt – mit anderen Worten: Nirgends können sich die Menschen so günstig ernähren wie in Deutschland. Mit knapp 15000 *Aldi*-, *Lidl*-, *Penny*-, *Plus*-, *Norma*- oder *Netto*-Läden ist Discount mittlerweile fast zum „Normalfall" geworden, bei dem der Lebensmittel-Discount inzwischen die Grundversorgung übernommen hat. Kein Wunder also, das *Deutschland als Land der Discounter* bezeichnet wird (Brück, 2007, S. 93). In der Betrachtung der „Marktzwiebel" wird damit also verständlich, warum der untere Teil dieser Darstellungsform derart gewachsen ist. Allerdings: Die Discounter haben nicht nur dafür gesorgt, dass mit ihrem eigenen Wachstum Druck auf die Mitte entsteht. Mittlerweile beginnen sie selbst, in beeindruckender Weise den Markt der Mitte zu bearbeiten.

Nachdem die wichtigen Discount-Anbieter wie *Aldi* und *Lidl* nicht mehr die gleich hohen Zuwächse der vergangenen Jahre erreichen können, stößt der Boom der Discounter nun allmählich an seine Grenzen (vgl. Bilen, 2006). Eine Lösung, um weiteres Wachstum zu sichern, ist die Ausweitung des Produktsortiments bzw. des Dienstleistungsangebots (vgl. zu entsprechenden Kooperationsansätzen im Marketing Gutknecht in diesem Band). Über einen gezielten „Veredelungs-Prozess" greifen Discounter „nun traditionelle Vollsortimenter mit hochwertigen Waren, schicken Designs und modernster Technik an" (Brück, 2007, S. 94). Der Verkauf von Non-Food-Aktionssortimenten, die nur für begrenzte Zeit angeboten werden, ist inzwischen fest etabliert und wird von den Verbrauchern auch erwartet. In der aktuellen Entwicklung zeigt sich, dass auch erweiternde Sortimentsthemen wie Functional Food, Bio, Genuss, Wellness oder die mit ganz anderen Abwicklungsnotwendigkeiten versehenen Frischeartikel und Tiefkühlkost zum Standard von Discountern gehören (vgl. Weber, 2007, S. 22). Seit Mai 2007 bietet *Aldi Süd* jetzt auch „täglich frische Bäckereiqualität" an. Denn wenn die Discounter ihren Marktanteil halten wollen, müssen sie auf diese Trends eingehen (Bilen, 2007).

Als weiterer Entwicklungsschritt des anfangs auf durchgehende Einfachheit, Effizienz und Kostenersparnis ausgelegten Geschäftsmodells (vgl. Brandes, 2004, S. 409) gilt nun der Vertrieb von Telefon-Mobil-Tarifen, Reisen und die Akzeptanz von Scheckkarten-Zahlungen, die beispielsweise bei *Aldi* erst 2006 und damit lange nach den sonstigen Wettbewerbern eingeführt wurde. In diesem Kontext sind auch verstärkte Werbe- und Kommunikationsbemühungen einzustufen, mit denen jenseits des reinen Preisarguments zunehmend Werbeaktivitäten betrieben werden.

Dass ein solches *Trading-up* nicht nur eine einseitige Entwicklung der Lebensmittel-Branche, sondern ein generelles Phänomen auch anderer Branchen ist, zeigt der Textileinzelhandel. Dort finden sich Beispiele wie *C&A*, die maßgeschneiderte Anzüge anbieten, oder *H&M*, die mit speziellen *Lagerfeld-, Stella McCartney-, Viktor & Rolf-, Madonna-* oder *Kylie Minogue-*Kollektionen in Bereichen tätig sind, die man solchen Unternehmen früher nicht zugetraut hat: Design und Luxus für eine breite Masse zu bezahlbaren Preisen (vgl. Abb. 5).



Quelle: Hennes & Mauritz
Abbildung 4: *Lagerfeld- und Madonna-Kollektionen von H&M als gezieltes Trading-Up*

Diese Ausweitung und Aufladung des eigenen Angebots um weitere Produkt- und Dienstleistungskategorien sowie die gezielte Weiterentwicklung des Sortiments selbst sind die logische Konsequenz aus einem aktuellen gesellschaftlichen Trend, in dem das Thema Luxus auch im normalen Alltag eine wichtigere Rolle spielt:

Mittlerweise ist Luxus zum Allgemeingut und zur Triebfeder des Konsums geworden, „das Sich-Etwas-Gönnen-Wollen hat auch den deutschen Michel erreicht“ (Kewes, 2007, S. 27).

Die Bemühungen der Discounter zum Trading-up belegen zweierlei: Erstens, dass das alte Handelsgesetz vom „Handel ist Wandel“ gerade auch für solche Betriebsformen nach wie vor hohe Gültigkeit besitzt. Zweitens ist diese Entwicklung ein weiterer Beleg dafür, dass die so genannte Mitte definitiv nicht tot ist, sondern zeigt, dass es über die „Dynamik der Betriebsformen“ als weiteres Gesetz des Handels zu komplett anderen Formen der Marktbearbeitung kommt.

3.2 Eintritt von Premium-Marken in den Markt der Mitte

Für die klassische Mitte-Diskussion neu ist eine Entwicklung, wonach sich auch solche Unternehmen für diese Mitte begeistern, die bisher nur im oberen Markt tätig waren. Vor dem geschilderten Hintergrund, dass sich die Einstellung der mittleren Bevölkerungsschichten zu Luxus verändert, scheint die Aussicht für Edelanbieter, mit *Masstige* (genau die Mischung zwischen „Masse“ und „Prestige“) auch in der Mitte erfolgreich zu werden, mehr als verlockend (vgl. Rodenhäuser et al., 2005, S. 69): Durch eine „zunehmende Profitorientierung der Premiumanbieter“ (Schirrmacher, 2007, S. 29) drängen immer mehr Luxuskonzerne auf den Massenmarkt, da dieser Einstieg mit Konsumenten, die eine echte Begeisterung für hochwertige Produkte aufbringen, hohes Wachstumspotenzial verspricht – deutlich mehr als nur in dem angestammten Premium- oder Luxus-Markt. Denn: „Letztlich kann ein Millionär nicht zehn Normalverbraucher ersetzen“ (Schirrmacher, 2007, S. 28).

Als Beispiele für ein solches Marktverhalten sind zu nennen:

- *Apple*, die mit dem *Mac mini* mit innovativem Design und bewährter *Apple*-Technologie zu einem günstigen Preis („der günstigste Mac aller Zeiten“) einen „Volks-*Mac*“ anbieten.
- *Mercedes*, die mit der Etablierung der *A-Klasse* in einer für das Unternehmen bis dahin völlig neuen Fahrzeugklasse ihre Marke in einem sehr viel breiteren Markt etabliert haben.
- *Porsche*, die neben ihrem klassischen *911* als Einstiegsmodell den *Boxster* platziert haben, um einen günstigere Einstieg zum Fahren diese Marke zu ermöglichen.
- *BOSS*, die mit Accessoires wie Brillen oder Kosmetika ihren Namen und die damit einher gehende Begehrlichkeit einer größeren Klientel zugängig machen.
- *LEICA*, die mit dem Einstieg in den Bereich der digitalen Kompakt-Kameras den bekannten Namen in ein völlig neues Marktsegment überträgt.

Freilich ist der Eintritt in einen solchen Markt und das damit erfolgende *Down-Trading* für den klassischen Markenkern nicht risikolos. Denn mit der Öffnung der Marke für breitere Schichten besteht immer auch die Gefahr einer Imageschädigung. Insofern hat beispielsweise *BMW* erst nach langem Zögern mit dem *1er* seine Angebotspalette nach unten abgerundet.

3.3 Entstehung einer „neuen Mitte“

Mit dem „Zwiebel“-Modell lässt sich die so häufig zitierte Polarisierung des Konsums in Deutschland – *Porsche* und *Gucci* auf der einen, *Aldi* und *Lidl* auf der anderen Seite *Opel* und *Karstadt* in der „sterbenden“ Mitte – vorzüglich visualisieren. Allerdings bildet eine solche Darstellung die Realität nur unvollkommen ab. Denn sie verstellt den Blick dafür, dass es eine ganze Reihe von *eindrucksvollen Gegenbeispielen* für Unternehmen gibt, die in den letzten Jahren hoch erfolgreich im Markt der Mitte aktiv sind. Im Bereich der Konsumgüter kann hier eine Marke wie *Nivea*, im Textilhandel können Marken wie *ESPRIT* oder *Strellson*, im Bereich der Parfümerie das *Douglas*-Konzept als gleichermaßen positive wie plastische Beispiele dafür angeführt werden, dass es auch im Markt der Mitte – zwischen *BOSS* und *H&M* – gelingen kann, sich nachhaltig und insbesondere auch erfolgreich zu etablieren.

Gleichzeitig „vernebelt“ eine solche, fast als Gesetzmäßigkeit akzeptierte Zwiebel-Darstellung auch die Sicht auf die *Vielfältigkeit von neuen Unternehmen und Betriebstypen*, die sich in den letzten Jahren hier entwickelt hat – *gerade im Markt der Mitte*. Und dies unabhängig davon, dass es heute einen scharfen Wettbewerb bisher nicht gekannten Ausmaßes zwischen den verschiedensten Standort-Agglomerationen und Angebotsformen gibt: die Innenstadt in unmittelbarer Konkurrenz zur Grünen Wiese, zum Distanzhandel und zu den nicht durch Öffnungszeiten-Vorschriften reglementierten Shops in Tankstellen, Bahnhöfen oder Flughäfen. Heute gibt es mehr als jemals zuvor eine für den Verbraucher unglaublich große Auswahl unterschiedlichster Einkaufsmöglichkeiten in den vielfältigsten Betriebsformen und -typen in den größten Spezialisierungen – ob im Stationärhandel über neue Anbieter wie die Textilkonzepte von *ZARA* und *Mango*, im Pflegebereich wie *Lush Handmade Cosmetics* oder im Distanzhandel wie *Conley`s* (eine Beschreibung neuerer Betriebstypen findet sich beispielsweise bei Riekhof, 2004).

Eine völlig *neue, zusätzliche Dimension* im Wettbewerb des Mitte-Marktes wurde in den letzten Jahren insbesondere über die vielfältigsten *Angebote im Internet* eröffnet, wo alles überall erhältlich ist. Denn das Netz mit seiner allen Interessierten zugänglichen Informationsvielfalt, mit den jederzeit möglichen Preisvergleichen, Tests und Kundenempfehlungen und der unermesslichen Auswahl an Massen- wie auch an Nischenprodukten sowohl von gewerblichen wie auch von privaten Anbietern trägt nicht nur zur weiteren Aufklärung der Konsumenten bei, sondern hat den Wettbewerb im Markt der Mitte deutlich verschärft.

Eine solche Entwicklung ist zum einen eine direkte und folgerichtige Reaktion auf die neue Vielfältigkeit der Konsumentenwünsche. Sie zeigt zum anderen einmal mehr, dass der Markt der Mitte noch lange nicht „tot“ ist. Die neue Vielfältigkeit der unterschiedlichsten Betriebsformen und die damit verbundenen Auswahlmöglichkeiten für den Konsumenten zeigt schließlich auch, dass es offensichtlich gerade für tradierte Betriebsformen immer schwieriger geworden ist, die angestammten Märkte und Kunden erfolgreich zu bedienen.

Damit bleibt festzuhalten, dass die Mitte nicht weniger, sondern viel intensiver als jemals zuvor umkämpft wird. Dadurch, dass es ganz offensichtlich keine Berührungsängste mehr zwischen den verschiedenen Preissegmenten gibt, nähern sich sowohl Discounter wie auch Premium-Anbieter in der Tendenz auch den mittleren Preislagen an. Und so machen sich von beiden Seiten des Preisspektrums Anbieter auf den Weg in die Mitte:

Premium-Anbieter bieten „Einstiegsmodelle" an, Discounter versuchen, mit Mehrwert-Strategien zu punkten – „Couture meets Billig, Luxus meets Discount" (vgl. Rodenhäuser et al., 2005, S. 68f.).

Und so scheint über diese Form der Marktbearbeitung so etwas wie eine **„***neue Mitte***"** mit komplett anderen – bisher undenkbaren – Verhaltensmustern der verschiedenen Betriebsformen zu entstehen, die auch von den klassischen Gegenpolen mit geprägt wird.

3.4 Reaktion der „alten Mitte"

In Abgrenzung zu den glänzenden Marken *Porsche* und *Gucci* für den oberen Markt und den dynamisch wachsenden Unternehmen *Aldi* und *Lidl* für den unteren Markt werden die in den letzten Jahren kriselnden Marken *Opel*, *Quelle*, *Neckermann* und *Karstadt* als plakative Beispiele für die „sterbende" Mitte benannt. Sie sind damit Stellvertreter für sämtliche Unternehmen und Konzepte, die sich in einer *Sandwich-Position* zwischen „unten" und „oben" befinden: „Die Kauf- und Warenhäuser sind in der unbequemen Mitte gefangen, in der sie es keiner Konsumentengruppe recht machen können … Nicht billig genug, aber auch nicht luxuriös, das Profil verschwommen – kein attraktiver Anblick" (Dengler/Koschel, 2006, S. 112-113). In einer weiteren Pointierung wird vereinzelt sogar von einer „Schraubstock-Situation" gesprochen, die Mitte-Marken quasi „zwischen dem Hammer Premium und dem Amboss Discount" (Wieking, 2007, S. 30).

In der Tat sind in den letzten Jahren viele Unternehmen des Mitte-Marktes in die negativen Schlagzeilen geraten. Vornehmlich wird hierbei von den traditionellen Marken und Konzepten berichtet, von den alt eingesessenen Fachgeschäften, klassischen Kauf- und Warenhäusern und den großen Universalversendern. Diese so genannte *„alte Mitte"* wurde nach Jahrzehnten einer erfolgreichen und weitgehend unbeschwerten Marktbearbeitung von den neuen und komplexen Herausforderungen des Marktes ziemlich überrascht. Diese gewaltigen Veränderungen, die sich Anfang dieses Jahrtausends sowohl auf der Seite der Konsumenten wie auch innerhalb des Wettbewerbs auftaten, haben diese Unternehmen in diesem Umfang ganz offensichtlich noch nicht erlebt.

Und so wirken die ersten Reaktionen, die von den „Alte-Mitte-Unternehmen" eingeleitet wurden, im Nachhinein allein schon aufgrund ihrer Einseitigkeit recht unbeholfen. Denn nachdem

- die bekannten und alt bewährten Rezepte der Vergangenheit offensichtlich nicht mehr funktionierten,

- gleichzeitig der Erfolg der Discount-orientierten Wettbewerber beeindruckt hat,
- sich die Hypothese vom nur auf Preise agierenden Smart-Shopper eindrucksvoll zu bestätigen schien und
- das Rabatt-Gesetz im April 2002 aufgehoben wurde,

haben sich beispielsweise die Warenhäuser als die klassischen Vertreter der Mitte-Unternehmen im Sog des preisbetonten Marketings zunächst in heftige *Preis- und Rabattschlachten* mit 20, 30 und 50 Prozent Rabatt geflüchtet. Diese Politik hat zwar kurzfristig – zumindest in den Phasen der einzelnen Maßnahmen selbst – (Aktions-)Umsätze ermöglicht. Langfristig wirksam haben sich diese Reaktionen, die sich zudem von Aktion zu Aktion in der Vorteilswahrnehmung der Konsumenten immer weiter abgenutzt haben, jedoch nicht erwiesen. Denn einen echten Mehrwert oder eine klare Differenzierung zu den preisaggressiven Wettbewerbern haben solche „easy-to-imitate“-Maßnahmen in keinem Fall geboten. Eher im Gegenteil: Die offene, eigenkritische Erkenntnis, dass der Weg, auf aggressive Preise und Rabatte zu setzen, ganz offensichtlich ein Irrweg war (vgl. dazu beispielsweise Merkel, 2005, S. 25; Pütmann/Merkle, 2006, S. 18) belegt, dass diese Aktionen dem *eigenen Markenkern* und dem *Kundenstamm* zum Teil sogar *geschadet* haben.

Dementsprechend pointiert fallen die öffentlichen Kommentierungen aus, die sich mit diesen Reaktionsmustern auseinandersetzen: „Manchem Mitteanbieter … ist in den letzten Jahren nicht viel mehr eingefallen, als Discount-Strategien zu kopieren. Viel genützt hat es ihnen nicht“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 9). Dabei ist der Druck auf diese Unternehmen in der Realität deutlich größer ausgefallen, als es sich nur aus der Zwiebel-Darstellung ablesen lässt: Denn der Wettbewerbsdruck auf die alten Mitte-Unternehmen entsteht nicht nur aus einem Trading-up der Discounter und einem Trading-down der Premium-Unternehmen, sondern auch durch den direkten Wettbewerb mit den Unternehmen der so genannten „neuen Mitte“, die dort mit ihrem hohen Profilierungspotenzial neue Maßstäbe setzen. Demzufolge ist festzuhalten, dass die – gerade auf die „alten“ Mitte-Anbieter zutreffende – Krise der Mitte vor allem auch eine *Krise der Mittelmäßigkeit* ist. Und mit Mittelmäßigkeit und Austauschbarkeit lassen sich zunehmend anspruchsvollere und aufgeklärtere Konsumenten schon lange nicht mehr ansprechen.

Um aus dieser *Position der Mittelmäßigkeit* – die in Abbildung 6 in ihrer Dramatik über exemplarische Presse-Meldungen zur zwingenden Neuausrichtung der Kauf- und Warenhäuser wiedergegeben ist – herauszukommen, gilt es für die Verantwortlichen der alten Mitte-Marken und -Unternehmen, sich selbst wieder stärker als aktive Gestalter des Marktes und weniger als „Trendopfer“ zu verstehen (Rodenhäuser et al., 2005, S. 14). Aus der einfachen Erkenntnis, dass „früher Wühltische ausreichten, um Menschen in Scharen in die Kaufhäuser zu locken“ (Schmidt, 2007, S. 4), ist nunmehr die Notwendigkeit entstanden, dass sich der Handel viel mehr einfallen lassen muss, um seine Kunden zu begeistern. Und genau diese Einsicht ist auch in der unternehmerischen Praxis gewachsen, wonach das klassische Kaufhaus, das mit einem breiten Angebot die mittleren Käuferschichten bedient, heute nicht mehr funktioniert: „Es reicht nicht mehr, einfach alles anzubieten“ (Merkel, 2005, S. 24).

Mehr tot als lebendig
Flächenwahnsinn an der Peripherie, Ladensterben in der City: Das Karstadt-Desaster ist Symptom der Strukturkrise des Einzelhandels. Für die Innenstädte müssen neue Konzepte her
werben & verkaufen, 14. Oktober 2004
Tod hinter der Luftschleuse
Weder Finderglück noch Faszination der Fülle: Das Kaufhaus hat den Wandel vom Einkaufen zum Shopping verpasst
Süddeutsche Zeitung, 16./17. Oktober 2004
Licht und Schatten in der City
Glänzende Perspektiven für City Center – Umsatzfrust und Verluste bei den klassischen Warenhausbetreibern.
Lebensmittelzeitung, 10. September 2004
Viel zu tun
Massive Verluste bei Karstadt, Umsatzprobleme bei Kaufhof. Das klassische Warenhaus ist ein Auslaufmodell. Die Dinosaurier des Handels müssen sich verändern und spezialisieren, um nicht auszusterben.
Der Handel, Oktober 2004
Rolltreppe ins Mittelmaß
Warum wir einfach nicht im Warenhaus einkaufen möchten
Süddeutsche Zeitung, 11. Oktober 2004

Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 5: *Medien-Kommentierung der „alten Mitte"-Krise*

Die Umsetzung dieser Erkenntnis, einen neuen, eigenständigen und im Wettbewerbsumfeld deutlich differenzierenden Marktauftritt zu schaffen, wird damit zur zentralen Aufgabe für diese Unternehmen.

„Marken in der Mitte müssen nicht dem Marktführer nachschwimmen, sondern gegen den Strom", wird ein bekannten Marktforscher zitiert (Twardawa, in: Holsten, 2007, S. 18). Die Entwicklung einer Unique Selling Proposition ist dabei gepaart mit der Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen, Vertriebskanäle, Regionen oder Produktnutzen für tradierte Unternehmen, die über Jahrzehnte ein offensichtlich erfolgreiches *Konzept der Nicht-Differenzierung* verfolgt haben. Die damit verbundene Aufgabe ist in ihrer Tragweite nicht zu unterschätzen (vgl. dazu Lohmüller in diesem Band).

Mit diesem Zwischenergebnis ist eine zentrale Erkenntnis für die Diskussion um das „Verlust der Mitte"-Phänomen gewachsen: Der Markt der Mitte erscheint mit einem verstärkten Eintritt von Discountern, Premiummarken und der Entstehung neuer Konzepte insgesamt lebendiger denn je, von einem „Verlust der Mitte" kann also gar keine Rede sein. Erfolge in diesem Markt zeigen dabei vor allem die Unternehmen, die mit klarem Profil und eindeutiger Zielgruppen-Fokussierung unterwegs sind, weshalb man sich in der Mitte-Diskussion auch konsequent von der scheinbar so populären „Tod der Mitte"-These verabschieden und eher von einer „profilierten Mitte" sprechen sollte.

Wie ein Blick auf erfolgreiche Konzepte, Marken und Unternehmen zeigt, scheint dieser Erfolg über aktive, ganzheitliche und konsequente Gestaltung möglich. Folglich kann eine weitere These in die Diskussion eingeführt werden – und zwar die einer „gestaltbaren Mitte". So einfach sich das in der Theorie anhört, so schwierig erscheint die Umsetzung in der Praxis der Markenführung. Dies gilt für Handelsmarken bzw. Handelsformate noch mehr als für

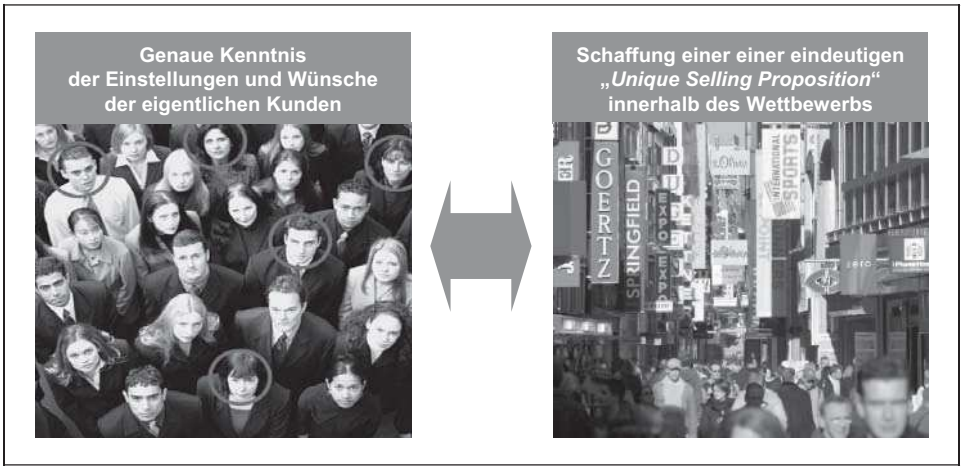
Konsumgütermarken. Denn während bei Letzteren die professionelle Methodik der Markenführung zumeist über geschlossene Marketing-Organisationen sichergestellt ist (vgl. Feldmann/Grötzinger in diesem Band), sind viele Handelskonzepte organisatorisch noch immer nach den klassischen Linien Einkauf – Vertrieb – Logistik – Controlling organisiert. Eine echte Markt- und Kundenorientierung bleibt dabei häufig auf der Strecke (vgl. Schirrmacher, 2007, S. 29).

4. Handlungsparameter für Unternehmen in der Mitte

Unternehmen müssen sich bei der Erarbeitung einer „profilierten Mitte“ mit mindestens zwei zentralen Fragen auseinandersetzen, die vor dem Hintergrund einer oft jahrelang erfolgreichen Unternehmenskonzept mit einem breiten Positionierungsansatz (Stichwort: „Alles unter einem Dach“) offensichtlich nicht notwendig war:

- Wer ist überhaupt die eigentliche Kundenzielgruppe?
- Wie bzw. mit welchen Argumenten kann dieses Kundenpotenzial so angesprochen werden, dass es bei einem Besuch gerade dieses Unternehmens einen zentralen Mehrwert erkennt?

Denn erst eine solchermaßen definierte Unternehmens-Positionierung liefert einen genauen Handlungsrahmen und Leitplanken für *alle* notwendigen Marktentscheidungen (vgl. Abb. 6).



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6: *Entwicklung eines Zielgruppen-Bewusstseins und einer Positionierungsstrategie*

4.1 Entwicklung einer zentralen Zielgruppen-Strategie

Im Markt der „alten Mitte“ fehlt insbesondere bei den tradierten Kauf- und Warenhäusern aufgrund ihrer Historie häufig eine klare Zielgruppenstrategie. So hat beispielsweise der *Kaufhof* in der Vergangenheit auf die Frage der konkreten Zielgruppenstrategie mit dem nur wenig präzisen und damit kaum operationalisierbaren Konstrukt der „Multizielgruppe der Innenstadt“ (vgl. Kraus, 2003, S. 35) geantwortet. In diesem generellen Ansatz liegt aber ein wesentliches Dilemma dieser Betriebsformen begründet, denn mit einer solchen Ansprache kann man es „keiner Konsumentengruppe recht machen“ (Dengler/Koschel, 2006, S. 112).

Angesichts der zunehmend anspruchsvoller werdenden Konsumenten muss es jedoch auch solchen Unternehmen gelingen, einen klaren und erkennbaren Kundenfokus zu erarbeiten. Das Funktionieren der erfolgreichen Konzepte in der „neuen Mitte“ zeigt, dass es *keine Alternative zu einer zukunftsgewandten Zielgruppenansprache gibt*. Es muss gelingen, qualitätsbewusste *und* multi-optionale Konsumenten von dem eigenen Angebot zu überzeugen. In diesem Kontext ist auch der Beitrag von Lohmüller in diesem Band zu bewerten, der über das *GfK*-Zielgruppenmodell der *Euro-Socio-Styles* einen gleichermaßen plastischen wie auch für sämtliche Entscheidungsfelder der Markengestaltung handlungsrelevanten Leitlinien aufzeigt.

Bei der Festlegung der Zielgruppen gilt es – und das ist der Vorteil des genannten Zielgruppenmodells – objektiv zu bewerten, welche man anvisiert und in welchem Umfang man sich auf bestehenden Kunden konzentriert oder neue Zielgruppen zu gewinnen hofft. Denn die eigenen Zielkunden sollte man nicht nur akzeptieren – man sollte sich mit ihnen identifizieren, um dort eine überzeugende Kundenansprache zu ermöglichen.

So ist in der aktuellen Berichterstattung von zwei eindrucksvollen Beispielen aus dem Textileinzelhandel zu lesen, welchen Einfluss eine konsequente Zielgruppenausrichtung und die Akzeptanz der richtigen Zielgruppe auf den Unternehmenserfolg haben. Im ersten Beispiel geht es um den Textil-Filialisten *Pohland*, der im Rahmen seiner Neuausrichtung Anfang 2005 den Fokus auf mehr Qualität, mehr Fashion, mehr Service und Ambiente gelegt hat und dabei mit der Aufnahme neuer Marken in einem entsprechenden Umfeld „viel Applaus ... speziell aus dem modischen Milieu“ erhalten hat und so „zum neuen Darling internationaler Brands und Lifestyle-Labels“ geworden ist (Werner, 2007, S. 18). Doch der erhoffte Erfolg dieser Neuausrichtung – die ausreichende Resonanz beim Kunden – blieb offensichtlich aus, was in der Erörterung dieses Beispiels dann auch mit dem alten Sprichwort „Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“ (Werner, 2007, S. 18) kommentiert wird. Im Ergebnis wird dies als ein Fall bewertet, in dem eine Neuausrichtung überzogen wurde. Dabei zeigt sich gleichermaßen, wie schwierig es ist, neue Kunden zu gewinnen, ohne die alten zu verlieren.

Im zweiten Beispiel geht es um *ESPRIT*, die seit Jahren mit immensem Umsatzwachstum und zweistelligen Renditen sehr erfolgreich im Markt der Mitte tätig sind. In diesem Beispiel zeigt sich, dass in der Modeausrichtung und Sortimentsgestaltung eine Zielgruppenausrichtung gewählt wurde, die deutlich weniger modisch und stylish ist, als von Experten erwartet. Denn auf die entsprechende Journalisten-Frage, ob das Sortiment nicht als zu langweilig erscheint, stellt das Unternehmen stringent und konsequent seine positiven Erfahrungen heraus: „Das ist clever, weil eine sehr große Zielgruppe mit dem nötigen Geld sich so kleiden will. Nicht alle wollen Trendsetter sein und schrill und ausgefallen rumlaufen“ (Grote, 2007, S. 37). Interessant erscheint in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass das Unternehmen genau in diesem Bewusstsein gesteuert wird: „Bei uns ist schon das Wort `Mode´ verboten. Mode verführt. Wir betrachten unser Geschäft ganz nüchtern“ (Grote, 2007, S. 37). Im Ergebnis sagt dieses Unternehmen dann auch von sich: „Wir leben prima von der Mitte“.

4.2 Ableitung einer klaren Differenzierungsstrategie

Im heutigen Wettbewerb – vor dem Hintergrund der unterschiedlichsten und hoch spezialisierten Anbieter und bei einer immer höheren und differenzierteren Erwartungshaltung der Konsumenten – ist die Entwicklung einer eindeutigen und klar differenzierenden Unique Selling Proposition von essenzieller Bedeutung. Als *zentraler Ausgangspunkt* der Überlegungen muss der jeweils *identifizierte Hauptzielkunde* mit seinen zentralen Nutzenerwartungen stehen und darauf aufbauend die Frage abgeleitet werden, welche Positionierung zu Alleinstellung und Erfolg führt.

Ganz wesentlich ist die konkrete *Erwartungshaltung der Konsumenten.* Die Anbieter der alten Mitte müssen erkennen, dass die Perfektion der Inszenierung, beispielsweise über die Materialauswahl der Warenträger, in der geschmacks- und stilsicheren Zusammenstellung der Sortimente und in der Beleuchtung der einzelnen Filialen heute anhand höherer Maßstäbe bewertet werden als früher. Dabei stellt man schnell fest, dass mit der heute in der Gesellschaft zu konstatierenden „Renaissance der Qualität“ (Rodenhäuser et al., 2005, S. 139) der Weg zurück zum Erfolg für die alten Mitte-Unternehmen über *Qualitätsargumente* führt – und damit über Angebotsvorteile, die vor allem mit Innovationen und Emotionen zu erzielen ist (vgl. Merkle/Kreutzer und Kreutzer in diesem Band). Denn erst über eine derart erzielte Vorteilswahrnehmung wird das im Wettbewerb heute so wichtige Preisargument relativiert. Dementsprechendes wird auch über eine Analyse der erfolgreichsten Kampagnen bestätigt: „Erfolgreiche Marken in der Mitte konzentrieren sich … auf einen rationalen, möglichst innovativen Produktnutzen – kombiniert mit einer emotionalen Hülle“ (Holsten, 2007, S. 18).

Der Begriff der *Innovationen* selbst wiederum ist mit genau den Maßstäben zu bewerten, wie ihn die Konsumenten wahrnehmen: In der Umsetzung neuer Konzepte dürfen Unternehmen – wie bereits ausgeführt – sich nicht selbst verwirklichen, sie müssen Innovationen aus Sicht der Kunden verstehen (zu kundenzentrierten Innovationen vgl. Lensker und Lang/Reich in

diesem Band). Auch hierbei hilft wiederum ein genau definiertes Zielgruppenverständnis. Betrachtet ein Kunde beispielsweise einen Staubsauger aufgrund seines außergewöhnlichen und neuartigen Designs als Innovation (so die Marke *Dyson*), wird für einen anderen Kunden möglicherweise die Funktionalität und Energieeffizienz im Vordergrund stehen.

Wie die Diskussion um die so genannte *Renaissance der Werte* zeigt, gibt es für die Rückkehr zur Qualität gewissermaßen auch empirische Befunde. „Der Kunde von heute will nicht mehr wählen müssen, sondern finden, was er haben möchte" (Schmidt, 2007, S. 10). Und damit haben die in der kritischen Diskussion um die „alte Mitte" so häufig gescholtenen Warenhäuser wieder eine große Chance, ihren Kunden einen echten Mehrwert zu bieten. Neben der in dieser Branche mittlerweile als Grundvoraussetzung geltenden angenehmen Einkaufsatmosphäre – hochwertige Ladenausstattung mit emotionaler Inszenierung des Raumes und entsprechender Beleuchtung bei gleichzeitig überschaubarer, fast selbsterklärender Warenpräsentation – sind Warenhäuser nämlich aufgrund ihrer breiteren Sortimentskompetenz in der Lage, ganz gezielte, Sortimentsgruppen-übergreifende *Cross-Shopping*-Impulse zu geben.

In der Weiterentwicklung der Qualitätsdimension ist in der öffentlichen Diskussion derzeit häufig die Vokabel Trading-up zu hören (vgl. beispielsweise Crescenti, 2007, S. 14; Kern, 2006, S. 54; Schirrmacher, 2007, S. 28), was an sich in der eindeutigen Differenzierung zum reinen Preiswettbewerb eigentlich eine gute Entwicklungsrichtung ist. Gleichzeitig wird aber festgestellt, dass auch hier tendenziell „wieder alle mitmachen, statt auf eigene Stärken zu setzen" (Schirrmacher, 2007, S. 28). So besteht für viele Unternehmen im Bekleidungsmarkt die Tendenz, mit den gleichen Konzepten (z.B. der Akquisition von gleichen Marken und deren Präsentation in einem ähnlichen Umfeld) auf den Markt zu gehen, statt eigene und dabei möglichst emotionale Differenzierungsmerkmale herauszuarbeiten, beispielsweise über eine *Unique Passion Proposition* (vgl. Kreutzer in diesem Band).

4.3 Ganzheitliche und konsequente Umsetzung

So wichtig die Identifikation der eigentlichen Zielgruppe und die Erarbeitung einer entsprechenden Differenzierungsstrategie auch sein mögen: Ein weiterer, häufig unterschätzter *Erfolgsfaktor zur Erreichung eines klaren Profils in der Kundenwahrnehmung ist der Umsetzungsprozess* selbst – insbesondere in seiner Konsequenz und Nachhaltigkeit. Dies gilt, obwohl in der derzeit zu beobachtbaren Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs in den Medien von ersten Umsetzungserfolgen bei den Unternehmen der „alten Mitte" berichtet wird:

- Mut zum Profil beschert Wachstum" (Holsten, 2007, S. 18)
- „Die Renaissance der Konsumtempel" (Kaiser, 2007, S. 27)
- „Auf dem Weg nach oben" (Crescenti, 2007, S. 14)

Die einzelnen Unternehmen müssen sich offen und selbstkritisch die Frage beantworten, ob diese ersten Erfolge tatsächlich den Bemühungen einer klaren Zielgruppenansprache und einer ganzheitlichen Umsetzung zuzuschreiben sind, oder ob hier lediglich der wirtschaftliche Aufschwung erste Früchte trägt. Denn allzu häufig finden sich in dem Umsetzungsprozess noch deutliche Optimierungspotenziale hinsichtlich Konsequenz und Durchgängigkeit.

In der Entwicklung einer im Wettbewerbsumfeld klar erkennbaren, einheitlichen Retail Brand wird es wichtig, wirklich *alle Facetten der Unternehmensdarstellung* – vom Sortiment, über die Kommunikation und den Filialauftritt bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern – *ganzheitlich, durchgängig und konsequent auf die gemeinsame Leitlinie der Positionierung auszurichten* (vgl. Merkle/Kreutzer in diesem Band). Darin bestehen in vielen Unternehmen jedoch hohe Defizite. Denn so einfach sich eine solche Umsetzungsanforderung in der Theorie anhört – gerade in großen, tradierten Unternehmen gibt es die Schwierigkeit, eine neue Positionierung nicht nur im Kommunikations- und Dekorationsauftritt sichtbar, sondern auch in der durchgängigen Sortimentserstellung für den Kunden tatsächlich erlebbar werden zu lassen (vgl. Frey, 2007, S. 18).

Die inhaltliche Bedeutung des Begriffs „ganzheitlich“ fordert auch, die Mitarbeiter in einer neuen Positionierung nicht nur mitzunehmen, sondern genau in der Weise zu begeistern, dass sie ihre Marke als authentischer, überzeugender Repräsentant des Unternehmens – quasi als Markenbotschafter – tatsächlich leben (vgl. dazu Schauer in diesem Band). Und dies gilt nicht nur für die Sortimentserstellung, wo sich in der internen Einkaufsorganisation Mitarbeiter, die jahrzehntelang nur in Warenkategorien denken mussten, nun an neue Orientierungsmaßstäbe gewöhnen müssen (vgl. Frey, 2007, S. 18). Dies gilt insbesondere auch für die direkt im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter, wo von vielen Fällen berichtet wird, in der die Einlösung eines Markenversprechens an der Schnittstelle zwischen Kunde und Marke und damit durch die Mitarbeiter deutlich getrübt wird (vgl. Esch, 2006, S. 20). Erst wenn es gelingt, dass alle Mitarbeiter die neue Markenausrichtung mit emotionaler Begeisterung leben, wird sie auch für den Kunden überzeugend erlebbar. Dabei erscheinen gerade diese Begeisterung, die Leidenschaft und Überzeugung als Erfolgsfaktor, der in seiner Bedeutungsdimension nicht zu unterschätzen ist (vgl. vertiefend die Beiträge von Merkle/Kreutzer und Kreutzer in diesem Band).

Ganz wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung einer neuen Positionierung gilt auf jeden Fall auch Mut – und zwar hinsichtlich seiner *Konsequenz* und *Klarheit* wie auch hinsichtlich der zeitlichen Dimension des *Durchhaltens*. Dies gilt nicht nur in der Diskussion innerhalb des eigenen Unternehmens, sondern auch gegenüber Branchenspezialisten, Beratern und Analysten. Denn die tatsächlichen Wünsche der Kunden erscheinen häufig sehr viel einfacher und deutlich weniger glamourös, als es die vermeintlichen Experten in ihrer eigenen Vorstellungswelt selbst gern hätten. Hier sei nochmals an das Stichwort erinnert: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler ...“. Nicht unterschätzt werden darf schließlich auch die Mindestdauer, die neue Konzepte brauchen, um am Markt wirklich zu greifen. Dies gilt insbesondere für den Einzelhandel in der aktuellen Wettbewerbssituation. „Gut Ding braucht Weile. Doch Geduld ist eine Seltenheit bei Aktiengesellschaften“ (Werner, 2007, S. 18).

Als häufig *unterschätzte Dimension zur erfolgreichen Umsetzung neuer Positionierungskonzepte* ist schließlich noch *die Qualität des Managements* selbst zu nennen. So wird in den Medien vereinzelt resümiert, dass die Krise der „alten Mitte" nicht nur das Ergebnis einer marktbedingten Sandwich-Position, sondern gleichzeitig auch die Folge von „Jahre lang anhaltenden eklatanten Managementfehlern" (Leciejewski, 2006, S. 23) war. In eine ähnliche Richtung geht auch die Aussage, dass gerade die Verantwortlichen in Retail-Organisationen bei weitem nicht den Professionalisierungsgrad haben, wie er für eine solche Aufgabe erforderlich sein sollte (vgl. Schirrmacher, 2007, S. 29).

5. Der Markt der Mitte lebt und ist dynamischer denn je

Der Markt der Mitte liegt weder im Sterben, noch ist er faktisch bereits tot. Ganz im Gegenteil sehen wir

- einen systematischen Prozesses des Trading-up der discountierenden Unternehmen,
- ein gleichzeitiges Trading-down vieler Marken des oberen Marktes und
- den Erfolg vieler neuer Unternehmen und Konzepte genau in diesem Umfeld.

Folglich erscheint der Markt der Mitte im Ergebnis lebendiger, spannender und differenzierter denn je. Damit kann die These vom „Verlust der Mitte" mit der Visualisierung einer sich verändernden Marktzwiebel hin zu einer Sanduhr nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Dem häufig vermuteten „Verlust der Mitte-Phänomen" muss in Kenntnis der tatsächlichen Entwicklungen des Marktes eine neue These entgegen gesetzt werden: „Der Markt der profilierten Mitte".

Die größten Probleme mit dieser Situation haben sicherlich die Unternehmen der so genannten „alten Mitte", die sich über die Einleitung eines gezielten Profilierungsprozesses erst wieder eine klare Marktposition erarbeiten müssen. Dabei zeigt sich, dass erst und nur mit einer präzisen, inhaltlich sauber fundierten, handwerklich perfekt abgeleiteten und in seiner Umsetzung ganzheitlich ausgerichteten Strategie Anschluss an die dynamische Marktentwicklung mit den ständig steigenden Kundenerwartungen gefunden werden kann. Hier ist folglich einmal mehr *Präzision auf der ganzen Linie* gefordert.

Transfer-Box:

- In welchem Markt der drei genannten Marktsegmente ist mein Unternehmen tätig?
- Gibt es auch in meiner Branche einen sich gleichermaßen verstärkenden Wettbewerb sowohl aus dem unteren wie auch aus dem oberen Markt?
- Gibt es eine adäquate strategische Antwort meines Unternehmens auf diese Entwicklung?
- Wie reagiert mein Unternehmen auf die qualitativ immer hochwertigeren Angebote aus dem Markt der Mitte?
- Hat sich mein Unternehmen mit den gesellschaftlichen Entwicklungen und den daraus ergebenden Auswirkungen auf den Konsum ausreichend auseinander gesetzt?
- Basiert die von meinem Unternehmen gewählte Positionierung auf einem klaren, differenzierenden USP und einem Fokus auf den tatsächlichen Zielkunden?
- Ist das vorhandene Kundenwissen in meinem Unternehmen so weit operationalisiert, dass alle marktrelevanten Maßnahmen konsequent daran ausgerichtet werden können?
- Gibt es einen Prozess, der eine integrale Vernetzung wirklich aller Maßnahmen zur Sicherstellung eines widerspruchsfreien, konsistenten Gesamtauftritts sicherstellt?
- Sind dabei auch die Mitarbeiter so konsequent einbezogen, dass auch ihr für die Kunden sichtbares oder fühlbares Verhalten auf die gewünschte Wahrnehmung einzahlt?
- Ist die Unternehmensstrategie an den Bedürfnissen der echten Zielgruppen ausgerichtet – oder verfolgt mein Unternehmen eher eine Strategie, die sich an einer „gewünschten“ Zielgruppe orientiert?
- Wie werden in meinem Unternehmen Produkt-, Sortiments- oder Vertriebsinnovationen entwickelt?
- Gibt es in diesem Zusammenhang einen konkreten Maßstab zur Bewertung von Innovationen?
- Besteht die Gefahr, dass die Strategie meines Unternehmens aufgrund von Interventionen kurzfristig verändert wird, oder ist sie so nachhaltig verankert, dass sie auch kurzfristig möglicherweise auftretenden Einwänden widersteht?

Literatur

BECKER, J. (2006), Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 8. überarb. u. erw. Auflage, München, 2006

BILEN, ST. (2006), Billig alleine reicht nicht – Zusatznutzen ist gefragt. Boom der Discounter stößt an seine Grenzen – Verbraucher sind trotzdem preisfixiert, in: Handelsblatt, 15.09.2006, S. 15

BRANDES, D. (2004), Aldi – Das Muster der Einfachheit: Weniger ist mehr, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 407-427

BRAUCK, M. (2006), Coole Typen, in: brand eins Wirtschaftsmagazin, Oktober/2005, S. 92-96

BRÜCK, M. (2007), Aldi, Lidl & Co. rüsten auf, Aus den Billigheimern mit ihren trostlosen Zweckbauten und den 08/15-Sortimenten entsteht die neue Generation der Nachbarschaftsläden, in: Wirtschaftswoche, 5. März 2007, S. 52 – 57

CRESCENTI, M. (2007), Auf dem Weg nach oben, Nach Jahren der Krise reüssieren die Warenhäuser mit neuen Konzepten, Das Comeback der Citymagnete kommt nicht nur großen Handelskonzernen, sondern auch dem mittelständischen Einzelhandel zugute, in: Der Handel, 4/2007, S. 14-22

DENGLER, C./KOSCHEL, S. (2006), BBE-Studie Zielgruppen im Handel, Jahrgang 2006, Köln, 2006

DOSTERT, E. (2007), „Die neue Marke fängt da an, wo H&M aufhört", Die Manager von Hennes & Mauritz, Rolf Eriksen und Karl-Johan Persson über COS, die neue anspruchsvollere Marke des schwedischen Modehändlers, in: Süddeutsche Zeitung, 16.03.2007, o.S.

ESCH, F.-R. (2006), Leben die Mitarbeiter ihre Marke? in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9. Januar 2006, S. 20

FISCHER, G. (2005), Sind Sie Mitte?, in: brand eins Wirtschaftsmagazin, Oktober/2005, S. 4

FREY, U. (2007), „Kunden wollen verführt werden", Ulrich Frey im Interview mit Santiago Campillo-Lundbeck, in: Der Handel, 4/2007, S. 18

HOLSTEN, J. (2007), Mut zum Profil beschwert Wachstum, in: Horizont, 13/2007, S. 18

KAISER, A. (2007), Die Renaissance der Konsumtempel, in: manager-magazin.de, 20.04.2007, S. 27-29

KERN, J. (2006), Trading Up, Die Großflächen streben in die Preis-Spitzen des Marktes, Mit Designer-Labels wollen sich immer mehr Bekleidungshäuser und Warenhäuser von der Masse abheben und damit neue Kundenschichten erschließen, in: TextilWirtschaft, 52/2006, S. 52-57

KEWES, T. (2007), Luxus ist geil, Die Lust auf Käufer auf Edles lässt die Hersteller erlesener Marken boomen und provoziert die Billigheimer zu raffinierter Nachahmung, in: Handelsblatt, 13. März 2007, S. 27

KRAUS, W. (2003), Die Entwicklung einer Handelsmarke am Beispiel Galeria Kaufhof, in: Tagungsband des icon brand navigation Kongresses, 28. November 2003, Nürnberg, S. 32-40

LECIEJEWSKI, K. (2006), „Auf die Qualität des Managements kommt es an", Leserbrief zum Handelsblatt-Kommentar „Das leise Sterben in der Mitte", in: Handelsblatt, 4. August 2006, S. 23

MERKEL, H. (2005), „Es reicht nicht mehr, einfach alles anzubieten", Interview mit McKinsey akzente, in: McKinsey akzente, 38, Dezember/2005, S. 24-27

MERKLE, W. (1992), Corporate Identity für Handelsbetriebe, Theoretische Grundlagen und Realisierungsansätze eines umfassenden Profilierungsansatzes, Göttingen, 1992

MERKLE, W. (2004), Mango und Zara – Besonderheiten der neuen verikalen Anbieter im deutschen Textileinzelhandel, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Retail Business in Deutschland, Wiesbaden, 2004, S. 430-448

PÜTMANN, R./MERKLE, W. (2006), „Wir wissen, wie Premium geht", Marketing-Vorstand Ralf Pütmann und Marketingleiter Wolfgang Merkle über die neue Warenhaus-Generation von Kaufhof, Interview von Olaf Kolbrück, in: HORIZONT, 18/2006, S. 18

RICKENS, CHR. (2006), Bedrohte Mitte, Der Rückzug des Staates wird das Leben in Deutschland grundlegend verändern, Eine Exklusivstudie zeigt, wie sich die Mitte der Gesellschaft verschiebt, in: manager magazin, 2/2006, S. 84-91

RODENHÄUSER, B./SCHULZ-MONTAG, B./BURMESTER, K. (2005), Die Mitte lebt! Neue Konsummuster, Stern Bibliothek, Hamburg, 2005

SCHIRRMACHER, J. (2007), Flucht nach oben, Premium statt Preiskampf, Nach „Geiz ist Geil“ heißt die neueste Mode im Handel Trading-up, Und wieder machen alle mit, statt auf eigene Stärken zu setzen, in: style in progress, 02/2007, S. 28-37

SCHMIDT, M. (2007), Oh kommet, ihr Kunden! Früher reichten Wühltische, um Menschen in Scharen in die Kaufhäuser zu locken, Heute muss sich der Handel mehr einfallen lassen, Konsumforscher kündigen eine neue Shopping-Ära an – mit neuen, ungewöhnlichen Konzepten, in: Stern-Journal, 18/2007, S. 4-14

SCHROIFF, H.-W. (2007), Die Mitte ist tot – es lebe die Mitte, Vortrag im Marketing Club Köln, 19. März 2007

WEBER, ST. (2007), Reisen mit Aldi, Die deutschen Discounter gewinnen weiter Marktanteile und bieten verstärkt Artikel außerhalb des Lebensmittelgeschäfts an, in: Süddeutsche Zeitung, 5. März 2007, S. 22

WEIGUNY, B. (2007), „Wir sind quasi halbe Chinesen“, Esprit-Chef Thomas Grote über den Wettlauf mit H&M und Zara, die Sprüche der Berater und Geschäftsaussichten in Spanien, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 13/2007, S. 37

WERLE, K. (2005), Aldi trifft Gucci, Nie war der Kunde so unberechenbar wie heute, Discount boomt, Luxus auch, Viele Firmen müssen sich neu erfinden, in: manager magazin, 1/2005, S. 96-101

WERNER, M. (2007), Der Fall Pohland, Konrad Fuchs muss gehen, Die Douglas AG stellt den Filialisten auf den Prüfstand, in: TextilWirtschaft, 14/2007, S. 18

WIEKING, K. (2004), Mehr tot als lebendig, Flächenwahnsinn an der Peripherie, Ladensterben in der City: Das Karstadt-Desaster ist Symptom der Strukturkrise des Einzelhandels, Für die Innenstädte müssen neue Konzepte her, in: werben & verkaufen, 42/2004, S. 30-32

WIEKING, K. (2007), Rettet die Mitte! Die Mittel-Marken drohen zwischen Premium-Segment und dem Discount zerrieben zu werden, Eine brandneue Studie der GfK zeigt, wie die Mitte überleben kann, in: werben & verkaufen, 13/2007, S. 30-31

Das Dilemma des Universalisten, der Erfolg der Spezialisten – Schritte zu einer tragfähigen Zielgruppenstrategie

Thilo Lohmüller

1. Warum müssen Universalisten in reifen Märkten verlieren?

Vom Automobil- bis zum Bekleidungsmarkt und den Medien verzeichnen *große Universalisten* seit Jahren *anhaltende Rückgänge*. Gleichzeitig boomen kleine spezialisierte Unternehmen und Formate mit reduzierter Breite, objektiv aber gleichartigem und gleichwertigem Produktangebot. Woran liegt das?

In vielen Bereichen ist es für den Konsumenten heutzutage schwer, eine Kaufentscheidung zu treffen. Die *Auswahl* ist so *vielfältig* und die *Angebote immer austauschbarer* – die Qual der Wahl nimmt fast unaufhaltsam zu. Wie entkommt der Konsument dieser Qual? Die Beantwortung dieser Frage klärt gleichzeitig wesentlich die *Problematik der Universalisten*. Der Konsument steht vor der Entscheidung zwischen gleichartigen Produkten. Alle mit seiner Urteilskraft einzuschätzenden Produktmerkmale hat er verglichen. Dabei ist er aber zu keiner Entscheidung gekommen. Also bezieht er andere Kriterien in die Entscheidung mit ein.

Für einige Konsumenten ist in dieser Situation das wichtigste Gefühl, ein *Schnäppchen zu machen*. Beim Autokauf würden sie sich vielleicht für ein ausländisches Modell entscheiden, weil es in ihren Augen den gleichen Nutzen für einen günstigeren Preis bietet. Für einen anderen Käufer spielen ausländische Autos in einer ganz anderen Kategorie als deutsche und kommen daher grundsätzlich nicht in Frage. Der *typische Schnäppchenjäger* teilt diese Vorbehalte nicht. Ihm ist das Wichtigste, clever dazustehen, weil er nicht den höheren Preis für einen vergleichbaren Nutzen bezahlt hat. Geht der Schnäppchenjäger Bekleidung kaufen, wartet er wahrscheinlich bis zum Schlussverkauf, geht in einen Fabrikverkauf oder zum Textildiscounter.

Einem anderen ist die *wertige Anmutung des Produkts* besonders wichtig. Er möchte sich mit dem Kauf belohnen. Zudem freut es ihn, wenn andere sehen, dass er sich etwas leisten kann. Er genießt es, Produkte von Marken zu kaufen, die seinen Status diskret unterstreichen. Beim Autokauf zahlt er deshalb gerne für den Stern vorne darauf etwas mehr. Ein dickes Logo auf der Bekleidung lehnt er ab. Er kauft aber im Fachgeschäft, weil er es mag, aufmerksam bedient zu werden und sich sicher ist, dort etwas Gutes zu bekommen. Wieder ein anderer entscheidet sich vielleicht für die *Marke*, die als *besonders innovativ* angesehen ist, weil er sich damit in das gleiche Licht rückt. Oder jemand entscheidet sich für den Anbieter, der sich die *Umweltverträglichkeit seiner Produkte* besonders auf die Fahne geschrieben hat, weil ihm das eine Herzensangelegenheit ist.

Der Konsument überlegt und entscheidet also – nach oder neben Abwägung des Produktnutzens – anhand von *grundsätzlicheren Kriterien*. Stimmt das Image eines Anbieters? Stimmen die Werte und Einstellungen, für die der Anbieter steht, mit dem Image, das ich nach außen tragen möchte, überein? Kann ich mich mit dieser Marke identifizieren? Das notwendige Budget vorausgesetzt, wird er sich wahrscheinlich für das Angebot entscheiden, das die *größte Übereinstimmung mit seinen Werten und Einstellungen* erzielt. Oder aber das Angebot, das die wenigsten Widersprüche damit aufweist (vgl. Cathelat, 1993; Keller 2003, S.9ff.). Je profilierter also das Image eines Anbieters auf eine Zielgruppe passt, desto größer die Erfolgsaussicht.

Aus Sicht eines etablierten Anbieters A bedeutet das: Tritt ein Anbieter B mit vergleichbarem Produktnutzen in den Markt ein, dessen Image die Werte und Einstellungen bestimmter Kunden besser trifft, verliert Anbieter A diesen Teil seiner Kunden. Hiermit wird nicht nur deutlich, wie wichtig die *Passung des Images zu den Werten und Einstellungen des Kunden* ist. Vielmehr wird klar, dass der *Anbieter mit einer breiten Kundenschicht* zwangsläufig einen Teil seiner Kunden verliert gegen einen Anbieter, dessen *Image für diese Kunden eine bessere Passung* darstellt. Klar ist auch, dass der Versuch, die Werte und Einstellungen sämtlicher Konsumentengruppen gleichzeitig zu bedienen, zwangsläufig zu einer undeutlichen oder unglaubwürdigen Botschaft führt. Die Signale für einzelne Konsumentengruppen sind in dem Fall für die anvisierte Wertegemeinschaft nicht zu erkennen (vgl. dazu auch den Beitrag von Merkle in diesem Band).

An Brisanz gewinnt dieses Problem durch die *allgemein zunehmende Reizüberflutung*. Dadurch wird die Aufmerksamkeit, die ein Konsument einer Sache oder einer Werbung beimessen kann, zunehmend kleiner. Den Kampf um die Aufmerksamkeit wird der gewinnen, der eine für die Zielgruppe relevante Botschaft klar und verständlich aussendet (vgl. Esch, 2007, S. 40). Was also ist zu tun? Hat nicht bis heute gegolten, dass die Marktführerschaft erlaubt, hohe Margen abzuschöpfen? Natürlich. Es geht darum, wie man den Markt definiert. Sinkt der Umsatz andauernd unter dem Druck kleinerer, scharf positionierter Wettbewerber, kann der Turnaround herbeigeführt werden durch *Segmentation des Marktes* und *Fokussierung* auf einen zum eigenen Profil besonders gut passenden Teilmarkt. In diesem neuen Markt können dann wieder Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch einen deutlich höheren Marktanteil erzielt werden. Die Konsumenten in dem neu definierten Markt kann man mit einer relevanten Botschaft und einem relevanten Sortiment scharf ansprechen, ausschöpfen und gut binden.

Verluste sind vorbestimmt für denjenigen, der auf alle Kunden gleichzeitig zielt und daher keinem eine erkenntliche, relevante Botschaft senden kann. Diese Erfahrungen haben in den letzten Jahren die Universalisten des Marktes, wie die großen Warenhäuser und die Universalversender, machen müssen, die aufgrund ihrer unspezifischen Kundenansprache und des damit verbundenen austauschbaren Angebots deutliche Marktanteile verloren haben (vgl. dazu auch den Beitrag von Merkle in diesem Band).

Nach welchem Kriterium soll man den Teilmarkt unterscheiden, um diese Logik zu nutzen? Es geht darum, die Konsumenten in ihrer Welt abzuholen und eine für sie relevante Botschaft zu senden. Also müssen die *Werte*, *Einstellungen* und *Nutzenerwartungen der Konsumenten* das *Segmentationskriterium* sein. Daran macht der Konsument all seine Entscheidungen zunehmend fest.

Im Folgenden werden die Einzelschritte eines solchen Ausrichtungsprozesses näher beschrieben. Unterschieden wird dabei zwischen:

- Segmentation des Marktes
- Auswahl einer Erfolg versprechenden Zielgruppenpositionierung
- Segmentspezifische Profilierung des Images mithilfe des gesamten Marktauftritts

2. Entwicklung und Umsetzung einer tragfähigen Zielgruppenstrategie

2.1 Segmentation des Marktes anhand von Werten und Einstellungen

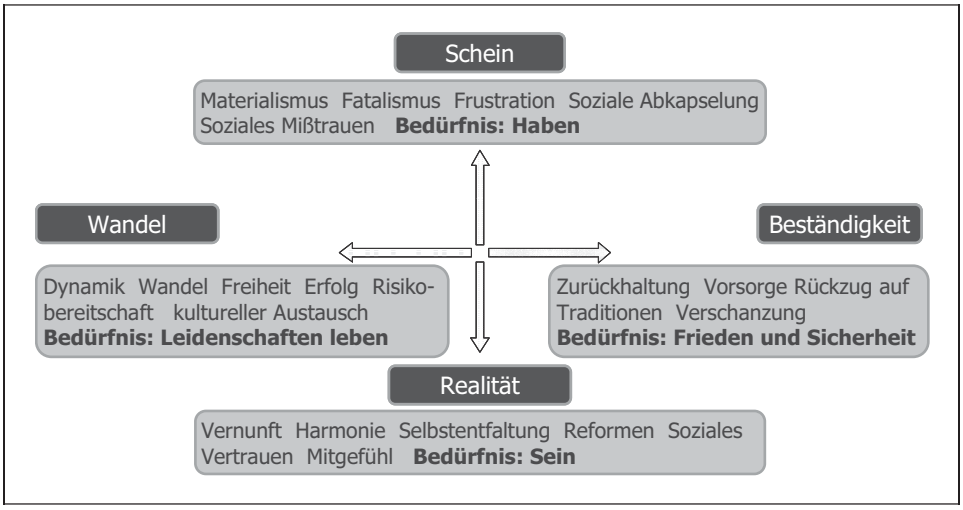
Für die Segmentation des Marktes anhand der Werte und Einstellungen von Konsumenten steht heutzutage eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen bereit. Die Brauchbarkeit der verschiedenen Instrumente unterscheidet sich neben der Quelle der Erkenntnisse insbesondere in der praktischen Umsetzbarkeit der jeweiligen Ergebnisse im Tagesgeschäft des Unternehmens. So ist es beispielsweise nur wenig hilfreich, mit einer – theoretisch möglicherweise brillanten – Zielgruppendefinition einem Einkäufer von Fernsehgeräten zu sagen, er solle zukünftig Apparate für *Neo-Hedonisten* oder *moralische Cocooner* beschaffen.

Erfolgreich in der Umsetzung ist jedoch ein Ansatz, der klare und eindeutige Aussagen für alle späteren operativen Anwendungen liefert – für die kreative Gestaltung von Werbemitteln, die Selektion der richtigen Media-Strategie, die Gestaltung der Direktmarketing-Politik, die

Entwicklung von Produkten und Sortiment etc. Damit muss ein solcher Ansatz einfach verständlich und gut nachvollziehbar sein. Sonst versteht vielleicht nur die Geschäftsführung, wo es hingehen soll. Die Mitarbeiter werden das Material dagegen als „akademischen Firlefanz" abtun und weiter verfahren wie bisher (vgl. zum notwendigen Erfolgsfaktor „Markenbotschafter" und „Passion" Schauer, Merkle/Kreutzer und Kreutzer in diesem Band).

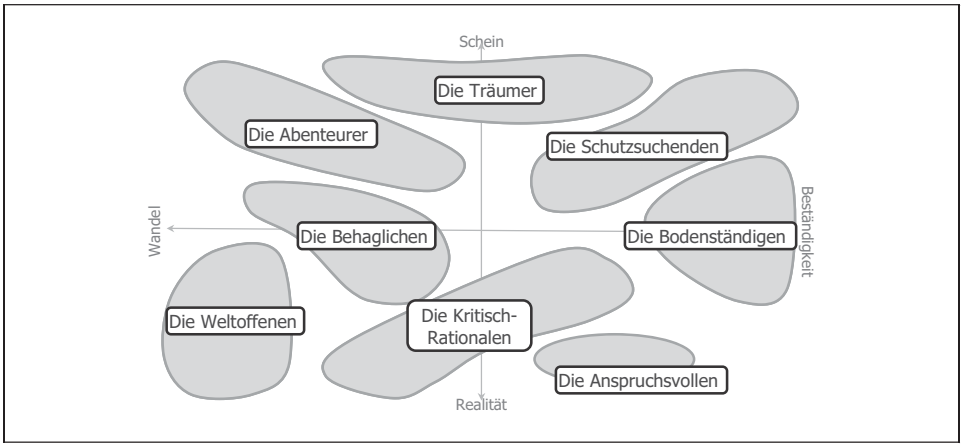
Ein Instrument, das die Anforderungen einer konkreten Handlungsleitlinie für operative Bereiche erfüllt, sind die *Euro-Socio-Styles* der *GfK Gruppe*. Entwickelt von *Prof. Cathelat* an der *Sorbonne* in Paris, wird dieser Ansatz von der *GfK* seit nahezu 20 Jahren europaweit in den verschiedensten Märkten von Automobil über Textil und mittlerweile auch im Energiesektor erfolgreich eingesetzt (weitere Details in Peichl, 2006, 48ff.). Grundlage des Ansatzes ist eine Basisstudie, die es sich zum Ziel gesetzt hat, *stabile Konsumentensegmente* zu entwickeln, die auch im Zeitvergleich gut analysiert werden können. Denn für eine vernünftige Forschung hilft es wenig, sich heute für eine Zielgruppe zu entscheiden, die im Hinblick auf solide Erfolgs- und Vergleichsmessungen in drei, fünf oder zehn Jahren möglicherweise aber nicht mehr existent oder identifizierbar ist.

Um so eine über lange Zeiträume stabile Segmentation zu entwickeln, wurden zunächst Konsumenten mit den verschiedensten Techniken mehrtägig befragt und beobachtet. Inhalt waren grundsätzlich alle Bereiche des Lebens: Gesellschaft, Politik, Kultur, Konsum, Kommerz, Beruf und Privatleben. Mit Blick auf das Konsumverhalten wurden dann die wesentlichsten Einflussfaktoren identifiziert und an einer größeren Stichprobe überprüft. Das Resultat ist eine *Wertelandkarte* (vgl. Abb. 1), die die grundsätzlichen Unterschiede in Werten und Einstellungen von Konsumenten darstellt.



Quelle: © GfK Lebensstilforschung 2006
Abbildung 1: *Wertelandkarte der Euro-Socio-Styles*

Innerhalb dieser Wertelandkarte werden *acht Konsumentengruppen* unterschieden, die sich innerhalb der Gruppe in ihren *konsumrelevanten Werten und Einstellungen* sehr ähnlich sind, sich aber gleichzeitig von den anderen Gruppen in diesen Merkmalen möglichst deutlich unterscheiden (vgl. Abb. 2). Die Position der Lebensstile in der Landkarte wird durch die jeweils dominierenden Werte bestimmt.



Quelle: © GfK Lebensstilforschung 2006
Abbildung 2: *Konsumentengruppen in der Wertelandkarte*

Quelle: © GfK Lebensstilforschung 2006
Abbildung 3: *Bildliche Darstellung der idealen Welt „Traum und Mentalität" – Beispiel die Kritisch-Rationalen*

Das in der umfassenden Basisstudie gesammelte Wissen ist pro Konsumentengruppe in einer ausführlichen Beschreibung zusammengefasst. Dabei enthält diese Beschreibung nicht nur textliche Elemente, sondern über so genannte *Mood-Boards* auch eine Vielzahl bildhafter Darstellungen, die die Beschreibung der einzelnen Zielgruppen und ihrer jeweiligen Werte und Einstellung ganz deutlich unterstützen (vgl. Abb. 3). Diese Ergebnisse werden regelmäßig überprüft und die Aussagen um das hinzugewonnene Wissen erweitert.

Die *umfassende Analyse tatsächlicher Einstellungen und Verhaltensweisen* in der Basisstudie ist wesentliche Voraussetzung für die spätere *Nutzbarkeit der Segmentation für die operative Umsetzung*. Denn weder kann eine Fragenbatterie von einer Handvoll Statements unterschiedliche Kaufmotive nachhaltig klären, noch ist es bisher gelungen, einen theoriebasierten Segmentationsansatz zu entwickeln, der später konfrontiert mit tatsächlichem Kaufverhalten einen wesentlichen Erklärungsbeitrag geleistet hat.

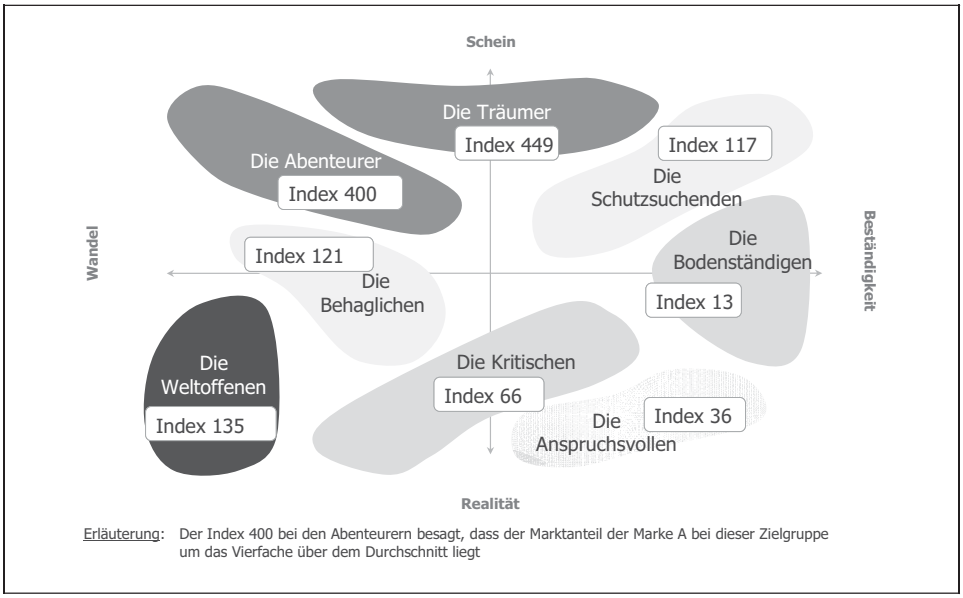
Zur Verknüpfung der *Euro-Socio-Styles* mit weiteren Studien stehen so genannte *Key-Questions* bereit. In der Maximalversion umfasst dieser Fragebogen zwei Seiten. Für spezifische Märkte und Befragungen kann auf verkürzte Versionen von drei bis sieben Fragen zurückgegriffen werden. Die Beantwortung dieser Key-Questions erlaubt es, eine einzelne Person einer Konsumentengruppe zuzuordnen. Die so von der *GfK* über die letzten 20 Jahre vorgenommene Verknüpfung der Segmentation mit einer Vielzahl unterschiedlichster nicht-exklusiver Studien hat es nicht nur erlaubt, einen umfassenden Wissensschatz über die einzelnen Zielgruppen anzusammeln, sondern auch die Trennschärfe des Instrumentes über Länder und Branchen hinweg immer wieder aufs Neue zu beweisen. Zudem kann der Wissensschatz für spezifische Fragestellungen der Kunden dieser Segmentation jederzeit ausgewertet werden.

Den Nutzern der *Euro-Socio-Styles* werden zunächst die grundsätzlichen Unterschiede der Werte und Einstellungen von Konsumenten anhand der Wertelandkarte näher erläutert. Im Anschluss erfolgt die Vorstellung der einzelnen *Socio-Styles* im Detail. Und bereits in diesem Schritt zeigt sich der hohe praktische Nutzen für die Anwender: Denn neben den verständlich formulierten textlichen Beschreibungen werden die einzelnen Gesellschaftsgruppen anhand einer Vielzahl von Bildern und praktischen Beispielen, wie jeweils präferierte Freizeitgestaltungen, Zeitschriftentiteln, Werbespots usw., präzise vorgestellt. Die begleitenden Diskussionen und Erläuterungen eines Spezialisten der *GfK* Lebensstilforschung helfen, darüber hinausgehende Fragen zu klären.

Unmittelbar relevant für einen spezifischen Markt wird die Segmentation nach Werten und Einstellungen durch Verknüpfung der Zielgruppen mit Marktdaten. Idealerweise geschieht dies durch *Einfrage der Segmentation in ein Verbraucherpanel*, das kontinuierlich das Kaufverhalten der Verbraucher misst. Existiert kein solches Panel für den betrachteten Markt, kann die Verknüpfung mit einer Konsumentenbefragung geschehen. In Fällen, wo hierfür Zeit oder Mittel fehlen, steht in der *GfK* der über die Jahre angesammelte Wissensschatz nicht exklusiver Studien zur themenspezifischen Auswertung bereit (vgl. Abb. 4).

Quelle: © GfK Lebensstilforschung 2006

Abbildung 4: *Beispiel für die Ergebnisdarstellung einer Datenbankauswertung zum Thema Heimtextilien und Wohnungseinrichtung für die Zielgruppe „Die Kritisch-Rationalen“*



Quelle: © GfK Lebensstilforschung 2006

Abbildung 5: *Positionierung Marke A*

Die *Verknüpfung der generellen Segmentation mit den tatsächlichen Kaufverhaltensdaten erlaubt es, die aktuelle Käuferschaft eines bestimmten Händlers oder einer Marke zu identifizieren* (vgl. Abb. 5). Der Vergleich der eigenen Positionierung mit der der Wettbewerber ist ein erster Anhaltspunkt zur Erkennung von Chancen und Risiken. Die Darstellung des Marktpotenzials der einzelnen Konsumentengruppen anhand ihres Anteils in der Bevölkerung und ihrer Ausgaben für eine spezielle Branche/Warengruppe ist ein weiterer wichtiger Baustein zur Aufdeckung und Erklärung der Marktstruktur.

Für die einzelnen Unternehmen besonders spannende Erkenntnisse liefert die Analyse der Werte und Einstellungen der Konsumentengruppen, die überdurchschnittlich zum Umsatz des Unternehmens oder der Marke beitragen. Denn hier wird sehr schnell deutlich, wie sauber und präzise die eigene Marktbearbeitung bisher überhaupt erfolgt ist. Innerhalb kurzer Zeit ergibt sich damit ein schlüssiges Bild zwischen der Selbstwahrnehmung des Unternehmens und den tatsächlichen Werten, Einstellungen und Nutzenerwartungen, die das Unternehmen bei den Konsumenten bedient.

2.2 Auswahl einer Erfolg versprechenden Zielgruppenpositionierung

Wie eingangs bereits kurz skizziert, begründet sich das Dilemma vieler Universalisten vor allem darin, dass sie eine Vielzahl von Konsumentengruppen gleichzeitig zu bedienen versuchen. Da diese Gruppen zumeist jedoch die unterschiedlichsten Werte und Einstellungen vertreten, wird das Unternehmen im Ergebnis zumeist nur undeutlich, mit austauschbaren, unglaubwürdigen oder zum Teil sogar widersprüchlichen Botschaften wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Erkenntnis, dass nur eine schärfere Profilierung auf die Werte und Einstellungen von weniger Konsumentengruppen zum nachhaltigsten Erfolg führen kann. Dies zeigt die Analyse über verschiedene Branchen und Märkte hinweg – von Automobil über Bekleidung bis zu Medien.

Ausgangspunkt für jede Zielpositionierung sind sinnvollerweise die aktuell besonders gut an das Unternehmen gebundenen Kunden. Diese werden anhand ihrer Werte und Einstellungen identifiziert. Geht es dann an die Gewinnung von Neukunden, heißt das nicht mehr, „mit der Schrotflinte auf die Masse zu halten“, sondern sich nach „Scharfschützenmanier“ neue Kunden aus dieser oder einer dieser Zielgruppe in Werten und Einstellungen sehr nahen Zielgruppe zu angeln.

Die Ausrichtung des gesamten Marketing-Mix auf die Werte, Einstellungen und Nutzenerwartungen dieser Kundengruppe erhöhen Loyalität und Umsätze auch mit den bestehenden Kunden aus der Kernzielgruppe. Der Markterfolg bekommt eine solide und anhaltende Basis (vgl. Esch, 2007, S. 204). Ist man bei der Ausschöpfung einer Konsumentengruppe an eine Grenze gestoßen oder bietet sich keine einzelne Gruppe an, die genügend Potenzial für die

Unternehmensziele hergibt, muss nach einer weiteren Gruppe gesucht werden. Naheliegend sind hierbei grundsätzlich Gruppen, die auch in der Wertelandkarte nahe bei der Kernzielgruppe liegen (vgl. Esch, 2007, S. 307).

Das Marketing-Mix muss dann ein Profil bekommen, das die gemeinsamen Werte beider Gruppen bedient. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass nicht Werte gespielt werden, die zwar die eine Zielgruppe goutiert, die andere aber negativ bewertet.

Hier wird deutlich, dass der gemeinsame Nenner mehrerer Gruppen für jede einzelne Gruppe nur weniger scharf sein kann als die ganz spezifisch ausgerichtete Ansprache. Potenziell wird hier dem Wettbewerb wieder die Tür geöffnet, eine Zielgruppe direkter anzusprechen und so dem eigenen Geschäft Schaden zuzufügen. *Die Balance zwischen Größe der Zielgruppe und Spezifität der Ansprache wird zum wesentlichen Erfolgsmoment*.

Möchte man das Risiko, durch eine solche Verbreiterung potenziellen Wettbewerbern die Tür zu öffnen, reduzieren, besteht darin eine Möglichkeit, sich für eine *Submarkenstrategie* zu entscheiden. Als Händler kann man unterschiedliche Bereiche für Subzielgruppen einrichten. Aber auch diese Strategie hat ihre Grenzen. Denn mit jeder zusätzlichen Submarke und Zielgruppe der Dachmarke erhöht sich das Risiko, weniger treffsicher und bindungsstark zu werden. Übertreibt man diese Strategie, wird die Dachmarke überdehnt und verliert ihre spezifische Signalwirkung. Eine solche Erfahrung mussten beispielsweise die Automobilhersteller machen, die im Sog der Lifestyle-Differenzierung ihre Produktpalette immer weiter ausgedehnt haben und sich damit vom eigentlichen Markenkern entfernt haben. Ähnliches lässt sich derzeit auch im Biermarkt beobachten, wo ebenfalls im Bestreben einer Zielgruppen-Erweiterung völlig neue Mixgetränke auf den Markt gebracht werden, die mit dem eigentlichen Markenanspruch aber in Widerspruch stehen.

Hat man seine Zielgruppe ausgeschöpft und möchte weder dem Wettbewerb durch eine unspezifischere Ansprache die Türen öffnen noch das Risiko einer Überdehnung der Dachmarke durch zu viele Submarken eingehen, bleibt nur, eine zweite, in den Augen der Konsumenten *unabhängige Marke* im Markt zu positionieren oder zu übernehmen.

2.3 Profilierung aller Elemente des Marktauftritts anhand der Werte und Einstellungen der Zielgruppe

Wichtigster Schritt für die erfolgreiche *Umsetzung einer Zielgruppenstrategie* ist das Verstehen der Strategie und Zielgruppen in allen operativen Bereichen. Nur wenn alle entscheidenden Mitarbeiter in allen Gestaltungs- und Umsetzungsbereichen das selbe klare und konkrete Bild von der angestrebten Zielgruppe haben, kann die Strategie ihr volles Potenzial entfalten und ein schlagkräftiges Marketing-Mix entstehen (vgl. Esch, 2007, S. 124).

Bewährt hat sich dabei, in einem stufenartigen Vorgehen die eigentliche Marktsegmentation und die daraus angestrebte Zielgruppe mittels *Workshops* den einzelnen operativen Bereichen vorzustellen. Dabei sollte die Komplexität der Vermittlung mit zunehmender Tiefe in der Organisation reduziert werden. So kann in diesen Vorstellungsrunden der theoretische Hintergrund der Zielgruppenwahl zugunsten von praktischen Details zurück gestellt werden. Der Mix verschiedener Medien zur Illustration der Zielgruppen und ihrer Werte – verbale Beschreibungen, visuell aufbereitete Moodboards und beispielhafte Werbespots – sowie die aktive Einbeziehung der einzelnen Mitarbeiter helfen, die Anwendung des Wissens zurück am Arbeitsplatz zu erleichtern. Für die einzelnen Fachbereiche präzise vorbereitete Maßnahmen können in einer Feedbackschleife mit dem Institut besprochen und feingeschliffen werden. Über den Zeitraum von einigen Wochen bis Monaten geht das Unternehmen so durch einen *aktiven Lernprozess*, der allen operativen Bereichen den gleichen Fokus auf die neue Zielgruppen-Strategie ermöglicht. Im Nachfolgenden sind einige Möglichkeiten aufgeführt, die die Tätigkeit der operativen Bereiche mit Informationen über die Zielgruppe unterstützen können, oder mithilfe derer sie um den Erfolg ihrer Arbeit auf Zielgruppenpassung hin konkret überprüfen können.

Werbeinhalte

Zur *Konzeptionierung* von Werbeinhalten bieten die meisten Segmentationen umfassende textliche Informationen über die Lebenswelt der Zielgruppen an. Bei den *Euro-Socio-Styles* ergibt sich eine noch präziserer Blick auf die moralischen Vorstellungen und Einstellungen – den Vorstellungen einer „idealen Welt“ – der Zielgruppen über die von ihnen bevorzugten Werbeinhalte und ihr typisches Kommunikationsverhalten anhand von konkreten Bildern und Beispielen aus dem Alltag und dem Lebensumfeld des typischen Konsums. Daneben wird das so genannte *Communication Check Book* zur Konzeption und Überprüfung von Werbeinhalten zur Verfügung gestellt. Dabei handelt es sich um ein Instrument, mit dessen Hilfe man Werbung anhand relevanter Kriterien hinsichtlich Passung zur gewünschten Zielgruppe analysieren kann. Unter anderem sind das folgende Kriterien:

- Zielgruppenimage
- verwendete Themen und Stilmittel
- Argumentation
- Produkt-/Nutzen-Versprechen
- Sender-Image
- Empfänger-Image
- Farben, Formen, Design
- Seitenlayout

Für *Pretests* von Werbematerial oder Werbetrackings besteht darüber hinaus die Möglichkeit, mittels eines *Screening-Fragebogens* sicher zu stellen, dass die beurteilenden Untersuchungsteilnehmer tatsächlich der angestrebten Zielgruppe entstammen. Durch eine Klassifizierung der Teilnehmer kann außerdem die Wirkung auf verschiedene Zielgruppen unterschieden werden.

Bei der *Media-Planung* kann in Deutschland innerhalb der *Allensbacher Werbeträger Analyse (AWA)* auf die *Euro-Socio-Styles* als Planungskriterium zugegriffen werden. Für die Planung in anderen Ländern oder Medien, beispielsweise der Fernsehwerbung, können Zielgruppen mittels Fusionsverfahren – das heißt über eine Verknüpfung der Stichproben auf Rohdatenbasis – direkt in die Planungssoftware übertragen werden. Für die Reduzierung von Streuverlusten bei Briefkasteneinwürfen oder adressierten Anschreiben steht für Deutschland eine Klassifizierung von Adressen auf Straßenabschnittsebene zur Verfügung.

Im *Direktmarketing* besteht grundsätzlich auch die Möglichkeit, Adressen durch Befragung oder Adressabgleich zu qualifizieren. Die Qualität der Qualifizierung hängt von den hierfür im Adressbestand zur Verfügung stehenden Informationen ab, was innerhalb der Analyse aber zu hohen Datenvolumen führen kann. So lässt sich beispielsweise bei einer Unterscheidung in acht Zielgruppen unserer Erfahrung nach eine Verdoppelung bis Vervierfachung der Trefferwahrscheinlichkeit erreichen. Die alternative Befragung eines umfassenden Adressbestandes mit einer sehr starken Verbesserung der Trefferwahrscheinlichkeit findet zumeist ihre Grenzen durch die Kosten der Befragung selber. Als pragmatischer Mittelweg hat sich daher eine Kombination beider Verfahren herausgestellt.

Standortplanung/Expansion

Die oben bereits genannte *Klassifizierung von Straßenabschnitten nach Zielgruppen* gibt auch in der Standortplanung wertvolle Hinweise auf Potenziale. Zudem kann sie bei der Beurteilung bestehender Standorte hinsichtlich Ausschöpfung des Potenzials herangezogen werden. Oft stellt sich heraus, dass sich die überdurchschnittliche Performance einer Filiale zum großen Teil durch die im Einzugsgebiet überproportional vertretene Zielgruppe erklären lässt. Die Beurteilung des tatsächlich erreichbaren Umsatzes an einem Standort lässt sich mit dieser Information deutlich besser vornehmen. Zudem kann der lokale Auftritt auf die im Umfeld gegebene Zielgruppenstruktur abgestimmt werden.

Ladenbau/Visual Merchandising

Um Hinweise für den Ladenbau und die schauwerbliche Gestaltung zu geben, wurden nach *Euro-Socio-Styles* klassifizierte Konsumenten gebeten, bestehende Konzepte und deren einzelne Komponenten zu beurteilen. Das Resultat wurde in der *Euro-Socio-Styles*-Datenbank eingespeist und kann nun branchenspezifisch ausgewertet werden. Zudem können Konsumenten klassifiziert werden, um entsprechende Entwürfe oder Pilotstores im Vergleich zu

alternativen Konzepten über die Ergebnisse von Fokusgruppen-Diskussionen differenziert beurteilen zu können. Hiermit wird sichergestellt, dass sich eine Neukonzeption nicht an dem Urteil einer zufällig rekrutierten Konsumentengruppe ausrichtet, sondern an dem eigentlich relevanten Urteil der in der Unternehmensstrategie angestrebten Zielgruppe.

Produktentwicklung

Die gleiche Klassifizierung und das Screening von Konsumenten wird vorgenommen für die Durchführung von *Fokusgruppen*, *Konzepttests* oder *Ideascreening-Studien*.

Einkauf

Um einen optimal auf die Zielgruppe abgestimmten *Sortimentsaufbau* und eine optimal abgestimmte *Preislagenarchitektur* zu erreichen, empfiehlt sich der Rückgriff auf Informationen aus *Verbraucherpanels*. Diese messen das Konsumentenverhalten zeitnah und mit hoher Genauigkeit. In Märkten, in denen auf solche Informationen nicht zugegriffen werden kann, geben *Verbraucherbefragungen* mit ihren aus der Erinnerung wiedergegebenen Informationen Unterstützung bei der Abstimmung des Sortiments auf eine spezielle Zielgruppe.

3. Zielgruppenstrategie als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik

In einem Marktumfeld immer stärkeren Wettbewerbs und immer austauschbareren Marken und Angebotskonzepten wird es umso wichtiger, seine eigenen Konsumenten mit den dahinter liegenden Werten und Vorstellungen nicht nur zu kennen, sondern das gesamte Denken und Handeln des Unternehmens konsequent daran auszurichten. Dies gilt insbesondere für breiter aufgestellte Unternehmen und Universalisten, die im direkten Vergleich zu den Spezialisten auch sehr viel weniger präzise positioniert sind.

Dabei sind Zielgruppen-Beschreibungen ein ganz wichtiges Hilfsmittel – und zwar zur Festlegung einer gemeinsamen Basis wie auch als Orientierungsmaßstab für das gesamte unternehmerische Handeln. Im Gegensatz zu den meisten anderen Zielgruppen-Segmentierungen bietet der hier vorgestellte Ansatz der *Euro-Socio-Styles* den Vorteil, dass über die analytischen, textlich-beschreibenden Inhalte hinaus mit detaillierten Moodboards mit einer Vielzahl von konkreten Bildbeispielen anschaulich verdeutlicht wird, über welche konkreten Werte und Einstellungen die Zielgruppen jeweils verfügen. Entscheidend für die Implementierung

einer solchen Strategie ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter, was über einzelne Arbeits-Workshops möglich wird. Nur über die nachhaltige Verankerung des detaillierten Kundenwissens bei allen Mitarbeitern kann die Berücksichtigung der Kundensicht in allen Entscheidungen sichergestellt werden (vgl. vertiefend Schauer und Merkle/Kreutzer in diesem Band).

Eine Zielgruppen-Segmentierung kann aber auch dazu dienen, die eigene Strategie neu zu justieren und das eigene Unternehmen in der Präzision der eigenen Maßnahmen auf diese Zielgruppen und deren konkrete Werte auszurichten. Dabei muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Reaktionen der Verbraucher ziemlich träge sind. Gerade bei der Einleitung eines Imagewechsels und der Akquirierung neuer Kunden lässt sich immer wieder feststellen, dass Veränderungen nur sehr viel langsamer greifen, als vielfach erhofft. Dabei muss auch bedacht werden, dass man gerade bestehende Kunden bei einer Veränderung des Marktauftritts „mitnehmen“ muss, um sie nicht zu verwirren oder abzuschrecken.

Sieht die Neuausrichtung den teilweisen Wechsel von Zielgruppen vor, bedarf es daher nach der Strategiefestlegung einer umsichtigen und detaillierten *Planung des Veränderungsprozesses*. Damit können Durststrecken aufgrund von Anlaufschwierigkeiten in der ersten Phase der Neuausrichtung reduziert werden. Die Zweifler im Unternehmen bekommen keine unnötige Munition, mit der sie die erfolgstreibende Euphorie der anderen torpedieren könnten.

Transfer-Box:

- Wodurch definieren sich meine eigenen Kunden im Vergleich zu den Kunden des Wettbewerbs?
- Gibt es unterschiedliche Zielgruppen, die mein Unternehmen bedient? Welche konkret?
- Gibt es möglicherweise eine Diskrepanz zwischen den tatsächlich kaufenden Kunden und der vom Management gewünschten Zielgruppe?
- Besteht zwischen den einzelnen operativen Abteilungen Konsens über die Zielgruppen?
- Kennt mein Unternehmen im Detail die konkreten Einstellungen und Wertvorstellungen dieser Zielgruppen, und richten wir sämtliche Maßnahmen konsequent daran aus?
- Ist dieses Zielgruppen-Know-how durchgängig in allen Unternehmensbereichen vermittelt worden, die die inhaltliche und kreative Gestaltung von marktgetriebenen Maßnahmen verantworten?
- Ist dieses Wissen so konkret und (be-)greifbar, dass es als unmittelbare Handlungsleitlinie direkt angewendet werden kann?
- Gibt es einen regelmäßigen Abgleich unseres Marktauftritts mit den Wünschen, Vorstellungen und Einstellungen unserer Kunden?

Literatur

CATHELAT, B. (1993), Socio-Styles – The new lifestyles classification system for identifiying and targeting consumers and markets, London, 1993

ESCH, F.-R. (2007), Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., München, 2007

KEVIN, L. K (2003), Strategic Brand Management, 2nd edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2003

PEICHL, TH. (2006), "Stilgruppen", in: Research & Results, 1/2006, S. 48-50

Thilo Lohmüller
ist Division Manager bei der GfK Marktforschung GmbH in Nürnberg und dort verantwortlich für die Beratung von Händlern und Herstellern in strategischer Marktbearbeitung. Die GfK Gruppe, weltweit die Nummer 4 der Marktforschungsunternehmen, ist in den fünf Geschäftsfeldern Custom Research, Retail and Technology, Consumer Tracking, Media und HealthCare aktiv. Neben 13 Niederlassungen in Deutschland gehören der GfK Gruppe insgesamt weltweit über 130 Unternehmen in über 70 Ländern an. Von den derzeit über 7 900 Beschäftigten arbeiten rund 80 Prozent außerhalb Deutschlands. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.gfk.com.

Neuromarketing – Über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing

Christian Scheier

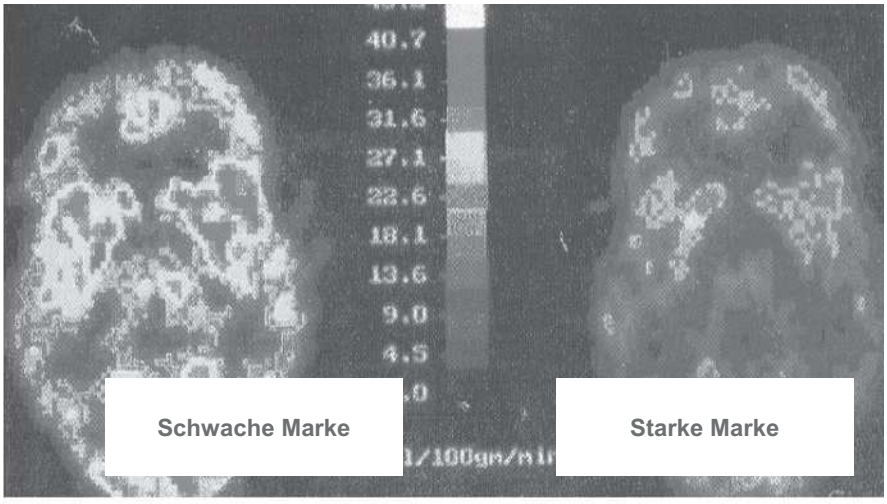
1. Die Relevanz des Neuromarketing

Unter dem Schlagwort *Neuromarketing* wird aktuell viel über den Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing diskutiert. Tatsächlich hat die Hirnforschung in den letzten zehn Jahren mehr über die Funktionsweise des Gehirns gelernt als in den 100 Jahren davor. Der Erkenntnissprung liegt insbesondere an neuen Messverfahren, wie etwa der funktionellen Magnetresonanztomographie, mit denen erstmals das Gehirn „live" bei der Arbeit beobachtet werden kann; so etwa, wenn Menschen ihre Lieblingsmarken, Werbespots, Rabattsymbole oder Produktdesigns betrachten. Dazu kommt, dass das Gehirn die einzige Konstante in einer immer komplexer werdenden (Marketing-)Welt ist: *Das Gehirn des Menschen im 21. Jahrhundert ist etwa 50 000 Jahre alt*. Denn die Evolution verändert den genetischen Setup des Menschen und damit den Aufbau des Gehirns nicht täglich oder jährlich, sondern über Zeiträume von etwa 50 000 Jahren hinweg. Schließlich ist klar, dass jede Marketing-Maßnahme ihre Wirkung zunächst im Gehirn der Kunden entfalten muss. Das Gehirn der Kunden ist die letztendliche Entscheidungsinstanz – „dahinter" gibt es nichts mehr.

In diesem Beitrag zeigen wir, was wir von der Hirnforschung – jenseits von einfachen Checklisten und falschen Versprechungen – tatsächlich für die Markenführung und -kommunikation lernen können, wo die Chancen und die Grenzen dieses Ansatzes liegen, und vor allem, was die Erkenntnisse für die Marketing-Praxis bedeuten.

2. Wie (starke) Marken im Gehirn wirken

Eine erste wichtige Erkenntnis betrifft die Wirkung starker Marken im Gehirn (vgl. Abb. 1). Mehrere Studien kommen übereinstimmend zum Schluss, dass starke Marken im Gehirn zu einer so genannten „kortikalen Entlastung“ führen. *Wenn Menschen ihre Lieblingsmarke sehen, reduziert sich die Aktivierung in denjenigen Hirnarealen, die zum Nachdenken dienen*. Gleichzeitig werden Hirnareale aktiviert, welche intuitive Entscheidungen regulieren und in denen kognitive und emotionale Prozesse integriert werden (speziell im so genannten unteren Stirnhirn). Mit anderen Worten: *Eine starke Marke ermöglicht es dem Kunden, intuitiv und nicht-reflektiert zu entscheiden*. Dabei ist zu beachten, dass das Gehirn bei solchen intuitiven Entscheidungen nur 2 Prozent der gesamten Körperenergie verbraucht, während es beim Nachdenken bis zu 20 Prozent sind. Das erklärt, warum Menschen sehr viel häufiger auf intuitive Entscheidungsregeln zurückgreifen, als lange gedacht (vgl. Gigerenzer, 2007). Das gilt auch für Experten wie etwa Ärzte, Manager, Schach- oder Golfspieler. Aufgrund des deutlich höheren Energieverbrauchs werden Menschen beim Nachdenken häufig auch kritischer. Studien zeigen etwa, dass intuitive Entscheidungen die Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung deutlich steigern, während reflektierte Entscheidungen häufig eine geringere Zufriedenheit zur Folge haben (vgl. Dijksterhuis et al., 2006, S. 1006; Wilson/Schooler, 1991, S. 184). Dies zeigt nochmals die große Bedeutung von Marken: Sie ermöglichen nicht nur eine intuitive Kaufentscheidung, sondern im Ergebnis sind die Kunden damit auch zufriedener.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 1: *Wirkung von Marken im Gehirn*

Der kortikale Entlastungseffekt tritt jedoch nur bei der jeweiligen Nummer-1-Marke auf. Es spielt also keine Rolle, ob eine Marke an zweiter oder dritter Position liegt – "the winner takes it all". Im Gehirn scheint es keine Entsprechung für das Relevant Set, einer Rangreihenfolge von Marken, zu geben. Wer kennt schon den zweiten Menschen, der den Mond betrat? Der Grund für den so genannten „Winner-Takes-All"-Effekt im Gehirn ist Effizienz. Bei 50 000 in Deutschland beworbenen Marken ist es sinnvoll, sich jeweils einmal für eine Marke zu entscheiden, statt im Supermarkt bei jeder Markenentscheidung neu nachzudenken. Anstatt also zu versuchen, mit vielen Werbekontakten den Rangplatz in den Köpfen vieler Konsumenten um einen Platz zu verbessern, scheint es aussichtsreicher, diejenigen zu überzeugen, bei denen die Chance auf den ersten Platz besteht.

3. Die zwei Systeme im Kopf der Kunden

Die eben beschriebene neuronale Reaktion auf (starke) Marken ist kein Zufall. Sie spiegelt die Tatsache wider, dass es im Gehirn zwei Systeme bzw. Funktionsweisen gibt. Das eine System verarbeitet pro Sekunde 11 Millionen Bits (Informationseinheiten bzw. Sinneseindrücke) und ist in erster Linie für effiziente Entscheidungen und Handlungen gebaut. Der Code dieses Systems ist „ACTION". Daneben gibt es ein zweites System, das nur 40 Bits (das entspricht etwa einem Satz oder fünf bis sechs Zahlen) verarbeitet und in erster Linie dem Nachdenken („THINK") dient (vgl. Abb. 2).

Input	**Implizite Wirkung** (Bits pro Sekunde)	**Explizite Wirkung** (Bits pro Sekunde)
Augen	10.000.000	40
Ohren	100.000	30
Haut	1.000.000	5
Gesamt (5 Sinne)	**>11.000.000 Bits**	**40-50 Bits**

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: *Verarbeitungskapazität der beiden Systeme im menschlichen Gehirn*

Der Psychologe und Nobelpreisträger *Daniel Kahneman* nennt diese beiden Systeme „System 1“ und „System 2“.

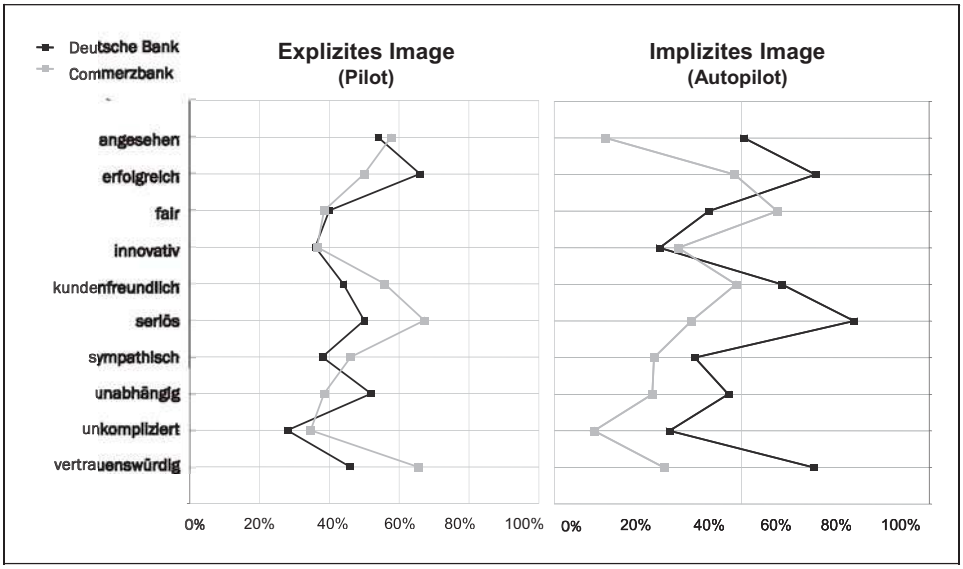
- Das implizite System – der Autopilot (System 1)
  Dieses System arbeitet parallel, hoch effizient und weitestgehend unbewusst. Dazu gehören die Sinneswahrnehmung, viele Lernvorgänge (z.B. bei Werbung), Emotionen, Faustregeln, Stereotypen, Automatismen, Marken-Assoziationen, unbewusste Markenimages, spontanes Verhalten und intuitive Entscheidungen. Das implizite System regelt unter anderem das Lernen von Markenbotschaften, und hier entfalten (starke) Marken ihre Wirkung. Um sich von älteren Konzepten des Unbewussten (z.B. von *Freud*) abzugrenzen, sprechen Forscher heute lieber von „impliziten“ Vorgängen. Letztlich bedeutet aber „implizit“, dass *ein Vorgang vor- bzw. unbewusst und nicht reflektiert abläuft*, beispielsweise in der Art, dass Menschen ihre Lieblingsmarke sehen und sich damit eine kortikale Entlastungsreaktion einstellt.

- Das explizite System – der Pilot (System 2):
  Das explizite System arbeitet seriell („Step-by-step“). Mit dem expliziten System denken wir nach (Arbeitsgedächtnis), verarbeiten den Satz „die Sonne scheint“, erstellen Kosten-Nutzen-Analysen und planen in die Zukunft. Dieses System gibt bei Konsumenten-Befragungen beispielsweise die Antwort: „Ich habe Preise verglichen und mir das beste Angebot rausgesucht“ oder „Ich verstehe diese Werbung nicht“.

Die Bedeutung des impliziten Systems – des unbewussten Autopiloten im Kopf – wurde lange unterschätzt. Heute ist jedoch klar: Dieses System ist entscheidend für das reale (Kauf-) Verhalten, seine Bedeutung für das Marketing ist damit enorm. Denn über das implizite System verarbeitet das Gehirn ein Vielfaches dessen, was explizit verarbeitet wird. So kommt es, dass *Kunden implizit deutlich mehr und häufig andere Dinge über Marken und Produkte lernen als explizit*. Die Konsequenz: Explizite und implizite Einstellungen und Assoziationen zu einer Marke klaffen oft auseinander. Eine Meta-Analyse über 126 Studien zeigt (Ergebnis eines Forschungsprojektes der *decode Marketingberatung GmbH*), dass explizite und implizite Einstellungen zu Marken nur sehr gering korrelieren (r = .24; ähnliche Ergebnisse finden sich auch in der psychologischen Literatur, die explizite und implizite Einstellungsmessungen vergleichen, die Korrelation beträgt dabei r=0.19; vgl. Wittenbrink/Schwarz, 2007, S. 36). Hier liegt also eine große Chance für die Markenführung: Durch implizite Image-Messungen können nun erstmalig auch tiefer liegende, implizite und besonders verhaltensbestimmende Einstellungen und Assoziationen zu Marken quantitativ abgebildet und damit gesteuert werden.

In einer Studie haben wir etwa das explizite und implizite Image der *Deutschen Bank* sowie der *Commerzbank* erhoben (vgl. Abb. 3). Dabei zeigt sich, dass die expliziten Image-Profile der beiden Marken doppelt so hoch korrelierten (r = .64) wie die impliziten Profile (r = .30), die implizite Messung also eine deutlich stärkere Differenzierung zwischen den Marken aufzeigt. Vergleicht man das explizite und implizite Image-Profil pro Marke, so zeigt sich: Während bei der *Commerzbank* beide Profile nur gering zusammenhängen, korrelieren sie bei der *Deutschen Bank* signifikant – aber mit negativem Vorzeichen (r = - 0.78). Das negative Vorzeichen macht deutlich, dass die *Deutsche Bank* implizit genau umgekehrt beurteilt

wird als explizit. Während die Marke explizit vergleichsweise negativ beurteilt wird, wohl auch aufgrund der PR-Defizite von *Josef Ackermann*, hat die Marke *Deutsche Bank* implizit keinen Schaden genommen und gilt als deutlich erfolgreicher, angesehener, seriöser und sogar vertrauensvoller als die *Commerzbank*.

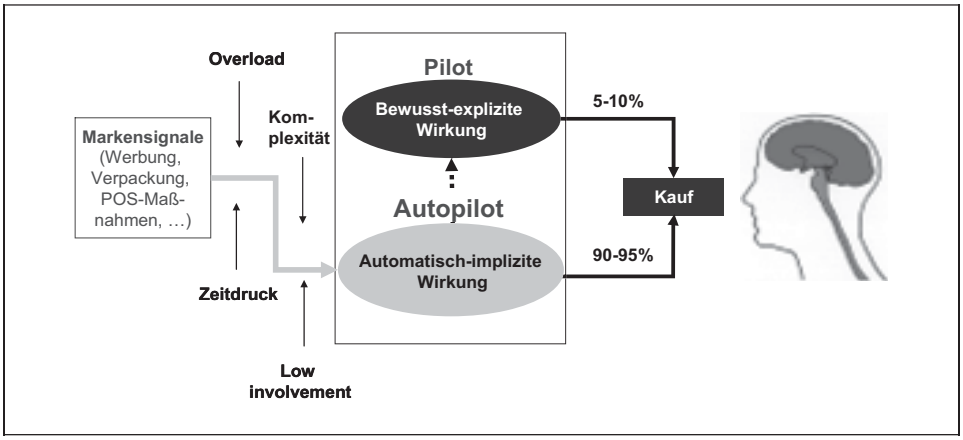


Quelle: Coca-Cola, 2007
Abbildung 3: *Explizites und implizites Image im Vergleich*

Das *implizite System im Kopf übernimmt die Führung,* wenn Konsumenten

- unter Zeitdruck,
- mit Informationen überlastet (Overload),
- wenig interessiert (low involved) und
- unsicher hinsichtlich einer Entscheidung sind.

Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn sich zwei Marken stark ähneln oder die Entscheidung sehr komplex ist und damit die begrenzten Kapazitäten des expliziten Systems nicht ausreichen (vgl. Abb. 4).



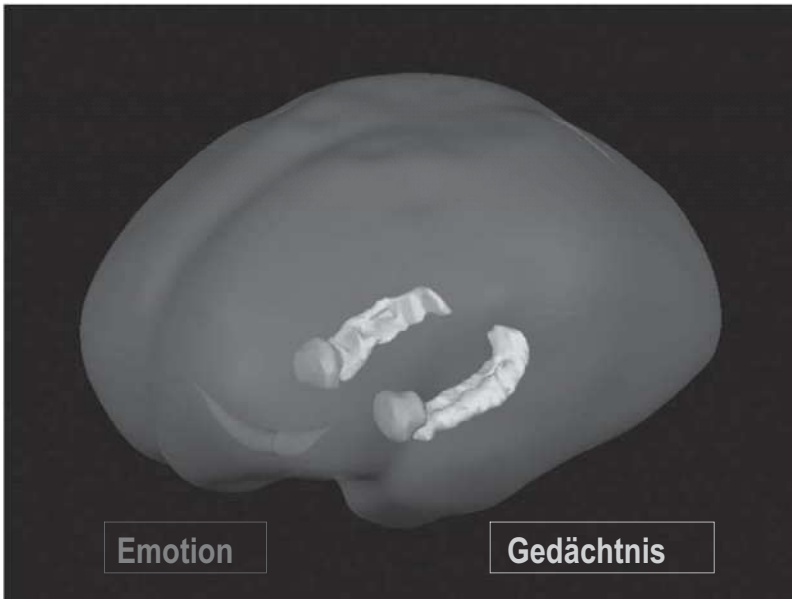
Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 4: *Führungsrolle des impliziten Systems*

Kurz: *Der Autopilot und damit das automatisch-implizite System ist beim Kontakt mit Marken, bei der Markenwahl und bei Kaufentscheidungen insgesamt entscheidend.* Dies gilt zum Beispiel auch für den Buchmarkt, bei dem aufgrund der Angebotsfülle inzwischen mehr als 70 Prozent der Kaufentscheidungen am POS spontan und intuitiv erfolgen. Der renommierte Harvard-Professor *Gerald Zaltman* geht davon aus, dass das implizite System bis zu 95 Prozent des (Kauf-)Verhaltens steuert.

4. Ein neuer Blick auf den „aufgeklärten" Konsumenten

Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Zusammenhänge stellt sich die Frage, wie aufgeklärt bzw. „rational" der moderne Konsument tatsächlich ist. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die Hirnforschung eindeutig belegt, dass es *keine rein rationalen Prozesse im Gehirn gibt*. Denn die im Gehirn einlaufenden Signale werden zunächst implizit vorverarbeitet und bewertet und gelangen erst danach ins Bewusstsein. Es gibt demnach auch keine – so wie in der Forschung lange angenommen – linke bzw. rationale Gehirnhälfte auf der einen Seite und eine rechte bzw. emotionale Hirnhälfte auf der anderen Seite. Denn in dieser modellhaften Betrachtung wird gerne vergessen, dass die beiden Gehirnhälften mit über 200 Millionen Nervenfasern (dem Corpus Callosum) sehr eng miteinander verzahnt sind. Und so ist vor dem Hintergrund der neuesten Erkenntnisse festzuhalten: *Beide Hirnhälften sind emotional, und beide Hirnhälften enthalten auch nicht-emotionale, kognitive Hirnstrukturen*.

Dazu ein einfaches Beispiel: Die so genannte Amygdala, ein kleiner Kern im so genannten limbischen System – das Emotionszentrum im Kopf – ist eines der wichtigsten emotionalen Zentren im Gehirn. Die Amygdala sitzt jedoch in beiden Hirnhälften. Anatomisch liegt die Amygdala zudem direkt neben einer kognitiven Zentrale im Gehirn, dem Hippocampus (vgl. Abb. 5).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 5: *Amygdala als emotionales Zentrum in beiden Hirnhälfen*

Über den Hippocampus landen Informationen im Langzeitgedächtnis. Mit anderen Worten: *Emotionen und etwas Kognitives wie das Gedächtnis sind schon anatomisch komplett verzahnt und deshalb nicht sinnvoll voneinander trennbar*. Diese Gegebenheit führt auch dazu, dass *emotional bedeutsame Botschaften signifikant besser gespeichert werden*. Wo waren Sie am 11. September 2001? Mit wem waren Sie zusammen? Über welchen Medienkanal haben Sie von den Anschlägen erfahren? Wo waren Sie, kurz bevor Sie von den Anschlägen erfahren haben? Die meisten Menschen können auf diese Fragen sehr detailliert antworten, weil dieser emotional bedeutsame Tag sich tief in ihr Gedächtnis eingebrannt hat.

Für das Marketing bedeutet das: *Der Weg ins Gedächtnis und damit zu den Entscheidungsprozessen der Kunden führt über emotional bedeutsame Botschaften*. Die Hirnforschung und die Neuropsychologie haben dabei sehr genau entschlüsselt, wie Signale im Gehirn emotional bewertet werden. *Die drei großen Emotions- bzw. Motivfelder, die Menschen und die Wirkung von Marken und Marketingmaßnahmen bestimmen*, sind:

- *Bedürfnis nach Sicherheit* (Geborgenheit, Fürsorge, Zusammensein, Tradition): Wie hilft mir die Marke, mich sicherer oder geborgener zu fühlen?
- *Bedürfnis nach Erregung* (Abwechslung, Stimulanz, Spiel-Trieb): Wie hilft mir die Marke, etwas Neues zu probieren, über das bisher Bekannte hinauszugehen?
- *Bedürfnis nach Autonomie* (Abgrenzung, Macht, Kontrolle, Leistung): Wie hilft mir die Marke, mich stark zu fühlen und die Dinge „im Griff" zu haben?

Diese drei Motivkomplexe wurden unter anderem vom renommierten Deutschen Psychologen *Norbert Bischof* (der für sein Lebenswerk mit dem *Deutschen Psychologie Preis* geehrt wurde) und dem Hirnforscher *Jan Panksepp* intensiv erforscht und von uns erstmals für den gesamten Prozess der Markenführung, insbesondere auch der Implementierung, aufbereitet.

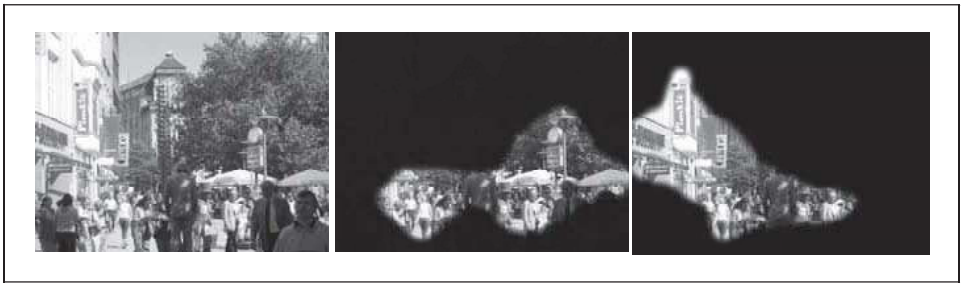
Wenn wir im Marketing vom „aufgeklärten" Konsumenten sprechen, müssen wir also vorsichtig sein. Nehmen wir als Beispiel den Gesundheitsmarkt. Traut man den Aussagen der Zukunftsforscher, werden Konsumenten in naher Zukunft ein völlig anderes und neues Verhältnis zum Thema Gesundheit entwickeln. Gesundheit entspricht demnach einem generellen Bedürfnis des Individuums, das aus dem Angebot des Gesundheitsmarktes frei wählt. In der Beschreibung der Zukunftsszenarien wird dabei ein souveräner, rational agierender und absolut unabhängiger Gesundheits-Konsument skizziert.

Die Hirnforschung legt jedoch ein komplett anderes Bild nahe. Infolge des *Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung* ist insbesondere bei OTC-Produkten eine Liberalisierung des Marktes eingetreten. Was bedeutet das für den *Health-Konsumenten* psychologisch? Sie werden aus dem sicheren, geborgenen „zu Hause" vertrieben und müssen selbstständig werden – nun wird also das Autonomiemotiv plötzlich wichtig. Ob gewollt oder nicht, müssen sich Health-Konsumenten nun mit Preisen, Marken usw. deutlich stärker als früher auseinander setzen. Die Kunden werden gezwungen, „erwachsen" zu werden. Dazu kommt, dass die Ärzte als „weise Alten" (bzw. Väter) wegfallen – denn nun verlangen sie für jeden Besuch Geld. Der Konsument wird also nicht nur von zu Hause vertrieben, sondern seine ehemalige Bezugsperson verlangt auch noch Geld für jeden Rat.

Diese natürlich plakative Beschreibung zeigt, welche Spannungen aktuell den Gesundheitsmarkt aus Sicht des Konsumenten bestimmen. Weit davon entfernt, ein befreiter, rationaler Gesundheits-Konsument zu sein, muss sich der „unfreiwillig Mündige" nun mit Dingen beschäftigen, für die er eigentlich keine Ressourcen investieren möchte. Für Unternehmen, die diese komplexe Motiv-Dynamik frühzeitig erkennen und in Form entsprechender Produkte, Marken und Markenkommunikation umsetzen, bieten sich aktuell große Chancen.

5. Ein neuer Blick auf Konsum

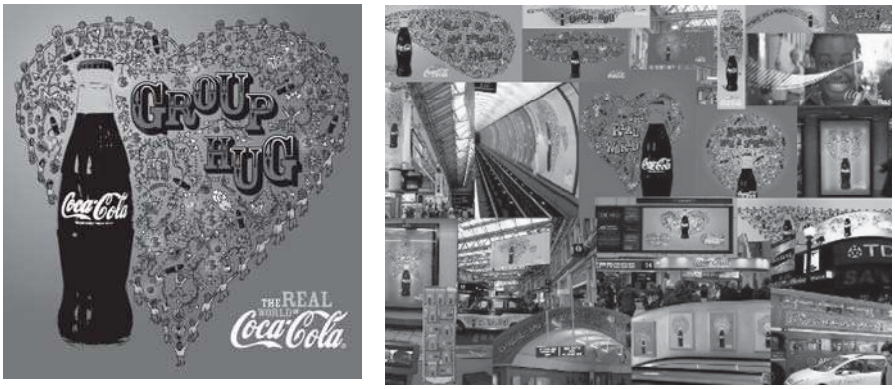
Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Emotions- und Motivfelder ergibt sich insgesamt ein neuer Blick auf die Frage, warum Menschen kaufen bzw. konsumieren. *Motive sind die wahren Treiber des Kaufverhaltens*. Sie entfalten ihre Wirkung im Autopiloten und steuern unbewusst unser Verhalten. Psychologen sprechen deshalb auch von *impliziten Motiven*. Diese impliziten Motive beeinflussen durch Verbindungen zu den sensorischen Zentren im Gehirn die Wahrnehmung und damit die Wirkung von Botschaften. Der Volksmund spricht deshalb zu Recht von der „rosaroten Brille", die Verliebte aufhaben. Tatsächlich sehen wir die Welt je nach Bedürfnislage (implizit) anders. Jeder kennt die Erfahrung, dass einem hungrig andere Dinge auffallen als in gesättigtem Zustand (vgl. Abb. 6).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 6: *Wahrnehmung der Realität je nach Bedürfnislage*

Eine Markenpositionierung ist nachhaltig relevant – also direkt verhaltenssteuernd –, wenn sie auf den grundlegenden, impliziten Motiven beruht. Denn Menschen konsumieren, um Motive und Bedürfnisse zu regulieren. Produkte und Marken, die unsere Motive und Bedürfnislagen bedienen, lösen *neuronale Belohnungsreaktionen aus. Deshalb leuchten beim Anblick starker Marken die Belohnungszentren im unteren Stirnhirn auf.* Die neuroökonomische Forschung belegt, dass es dabei einen *Widerstreit zwischen zwei Tendenzen* gibt: das *„Haben-Wollen"* (Motive, limbisches System) und eine *kritische Prüfung des Preisniveaus* (Insula). Ist das Haben-Wollen (die Marke) stark genug, werden auch höhere Preise akzeptiert. Eine Marke, die keines der Motive regulieren kann, ist nicht relevant oder wird nur aufgrund von Preisvergleichen gekauft. Sie hat keine emotionale Bedeutung für den Konsumenten. Die Aufgabe der Markenführung ist es vor diesem Hintergrund, in allen Markenkontaktpunkten aufzuzeigen, welche Motive mit diesem oder jenem Produkt reguliert werden können.

Die Marke *Coca-Cola* etwa, so zeigen Analysen des Unternehmens, bedient im Kern vor allem das *Motiv nach Sicherheit durch soziale Geborgenheit*: Die entsprechende Bedeutung der Marke ist „Dazugehören", das Zusammensein mit Freunden. Demzufolge kommuniziert das Unternehmen dann auch genau diese emotionale Bedeutung in einer aktuellen Werbekampagne (vgl. Abb. 7).



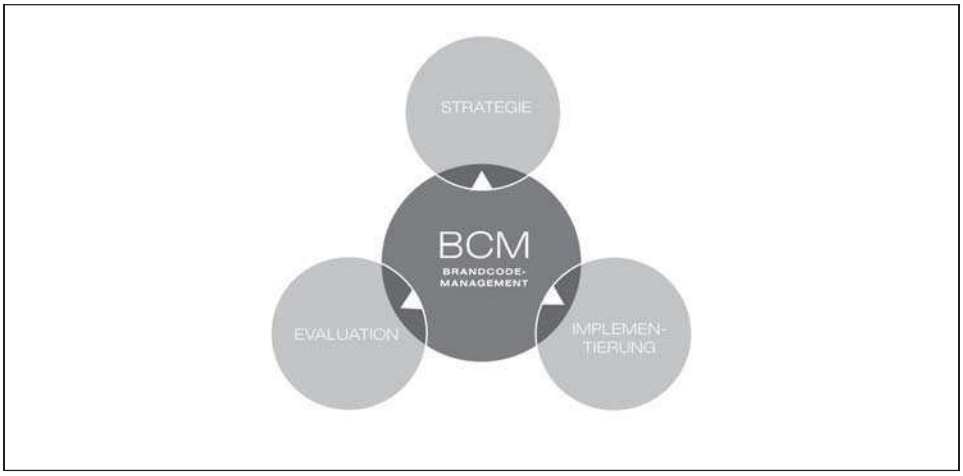
Quelle: Coca-Cola, 2007
Abbildung 7: *Coca-Cola-Kampagne: Kommunikation von Sicherheit und Geborgenheit*

Die Kampagne zeigt, dass sie nicht nur explizit – nämlich über das Wort „Group Hug" –, sondern auch implizit – nämlich über Farben und Symbolik – das über alle Elemente verbreitete Sicherheitsmotiv aufgreift. Die Kampagne wurde zudem genau an den Orten geschaltet, an denen eben dieses Motiv bei der Zielgruppe im Ungleichgewicht ist: in U-Bahnen und anderen öffentlichen Verkehrsmitteln. Vergegenwärtigen wir uns die Situation. Viele Menschen auf engem Raum, kaum jemand spricht – hier herrscht Isolation statt Kommunikation. Das bringt das Geborgenheitsmotiv ins Ungleichgewicht. In dieser Situation wird das Motiv aktiviert und der Autopilot sensibilisiert. Und genau dort setzen die Signale der Kampagne an. Die Farb-, Symbol- und Sprachcodes kommunizieren eine für das aktivierte Geborgenheitsmotiv hoch relevante, emotionale Bedeutung. Die Signale treffen die Kunden in einem besonders sensiblen Moment und entfalten deshalb eine enorme Wirkung.

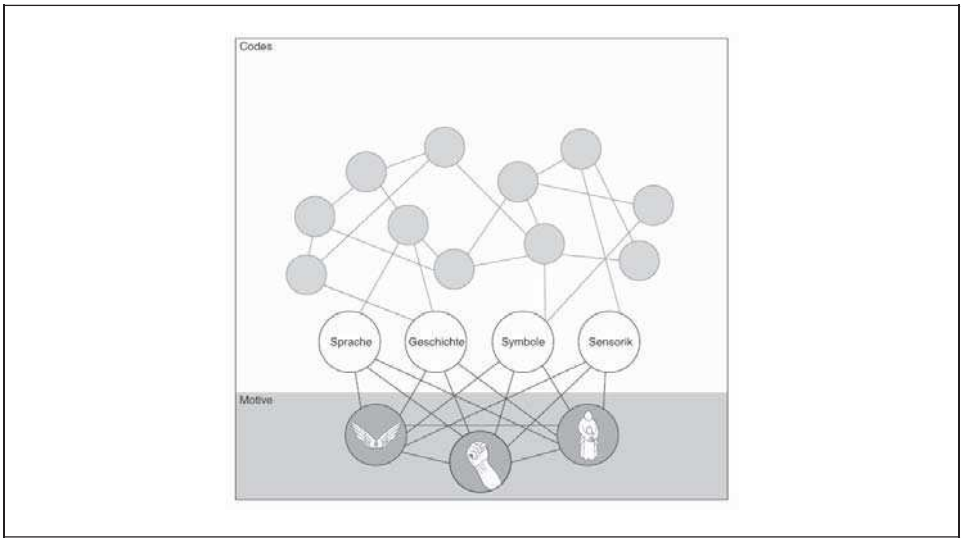
6. Umsetzung in die Marketing-Praxis: Brand Code Management

Das von uns entwickelte und erfolgreich eingesetzte *Brand Code Management* (BCM) ist ein Ansatz zur Markenführung (vgl. auch Feldmann/Grötzinger in diesem Band), der auf den eben beschriebenen neuropsychologischen Erkenntnissen basiert und ihre systematische Umsetzung in die Marketing-Praxis ermöglicht. BCM dient der Steuerung der impliziten Bedeutung von Marken und Markenkommunikation. Im Zentrum des BCM stehen so ge-

nannte Codes, also mit kultureller Bedeutung aufgeladene Signale, welche den Kern einer Marke implizit kodieren und transportieren (vgl. dazu auch Ziems in diesem Band). Brand Code Management integriert in einem Modell die Strategieformulierung, Umsetzung und Evaluation und sichert somit eine effiziente Implementierung der Strategie in allen Markenkontaktpunkten (vgl. Abb. 8).



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 8: *Brand Code Management im Überblick*



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 9: *Markennetzwerk*

Basis für das BCM ist die neuropsychologische Sichtweise, dass *Marken in neuronalen Netzwerken abgelegt und somit dynamisch sind.* Anders als bei anderen Markenmodellen (z.B. Zwiebel-/Dreieck-/Eisberg-Modelle) ist die Marke in diesem Ansatz nicht statisch, sondern das Markennetzwerk und die darin angelegte Bedeutung könne durch neue Verknüpfungen gezielt verändert und damit gesteuert werden. Markenführung bedeutet in diesem Kontext die Steuerung des Markennetzwerkes und der darin enthaltenen emotionalen Bedeutung einer Marke. Die Relevanz und Einzigartigkeit des Markennetzwerkes bestimmt den Erfolg der Marke. Abbildung 9 zeigt ein solches Markennetzwerk.

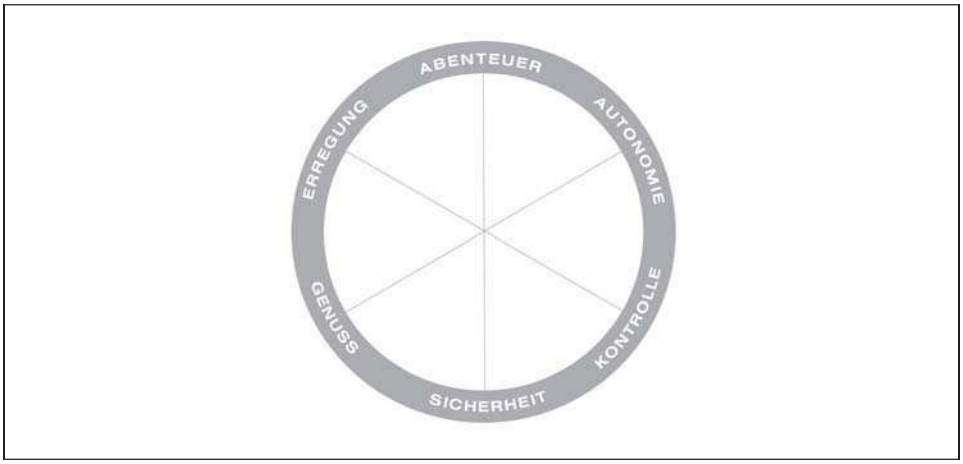
Das *Markennetzwerk* besteht aus zwei Ebenen:

- Die *Ebene der Motive* (Amygdala, limbisches System), die für die differenzierende Positionierung und die Relevanz der Positionierung notwendig sind.
- Die *Ebene der in den Markenkontaktpunkten* (Kommunikation, Packaging, Messen usw.) *gesendeten Markensignale* (Codes) bildet durch ihre implizite Bedeutung eine Brücke zu den Motiven.

Die indirekte Ansprache der Motive über die Codes ist notwendig, da eine direkte Ansprache der Motive möglicherweise zu Widerständen führen würde: Denn kein Verwender von *Blackberry* möchte wirklich hören, dass er sich mit diesem Gerät für den Businesskrieg rüstet, und kein *Porsche*-Fahrer möchte sich seiner tiefer liegenden Motive tatsächlich bewusst werden.

Am Beispiel Mobilfunk-Anbieter zeigen wir nun, wie das Brand Code Management in der Markenführung eingesetzt wird.

Prinzip 1: Die Marken-Positionierung erfolgt auf Motiven

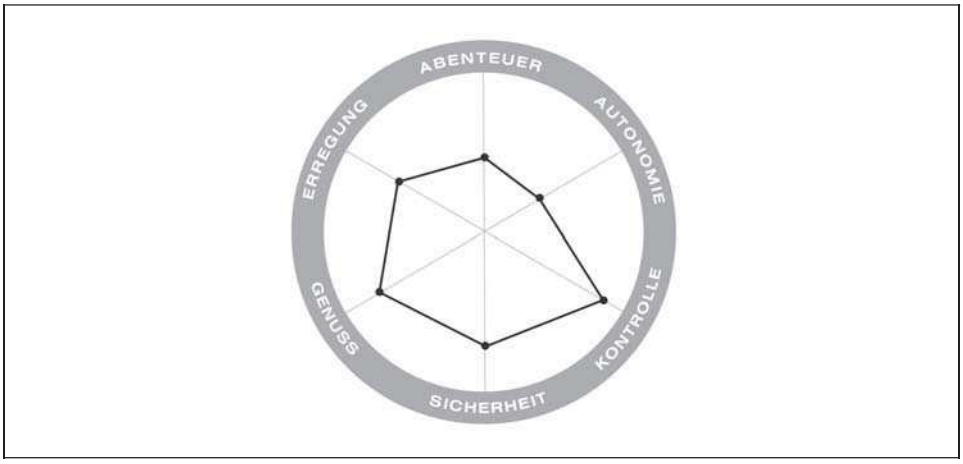


Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 10: *Motivraum im Brand Code Management*

Die Ebene der Motive ist – wie beschrieben – eine tief im Gehirn liegende Ebene (limbisches System). Neben den schon beschriebenen grundlegenden drei Motivklassen – Sicherheit, Erregung und Autonomie – gibt es natürlich auch Mischformen, die sich aus zwei jeweils angrenzenden Motivklassen ergeben. Insgesamt ergibt sich so der Motiv-Raum, der im Brand Code Management genutzt wird (vgl. Abb. 10).

Die Positionierung der Marke in diesem Motivraum bildet die Basis für das Brand Code Management. Dazu wird im ersten Schritt analysiert, wie sich die Motive in der relevanten Produktkategorie ausgestalten, das heißt wie und wodurch die Produktkategorie die Motive reguliert. Jede Kategorie reguliert die Motive dabei unterschiedlich. Autonomie bedeutet bei Kosmetik etwas anderes als bei Automobilen. Sicherheit kann bei einem Automobil eine „sichere Hülle" oder eine „Quelle von Geselligkeit" sein, bei Getränken ein „gemeinsam mit Freunden" oder „sich fallen lassen" sein, und bei Zahnbürsten „Verlässlichkeit" und „Vertrauen".

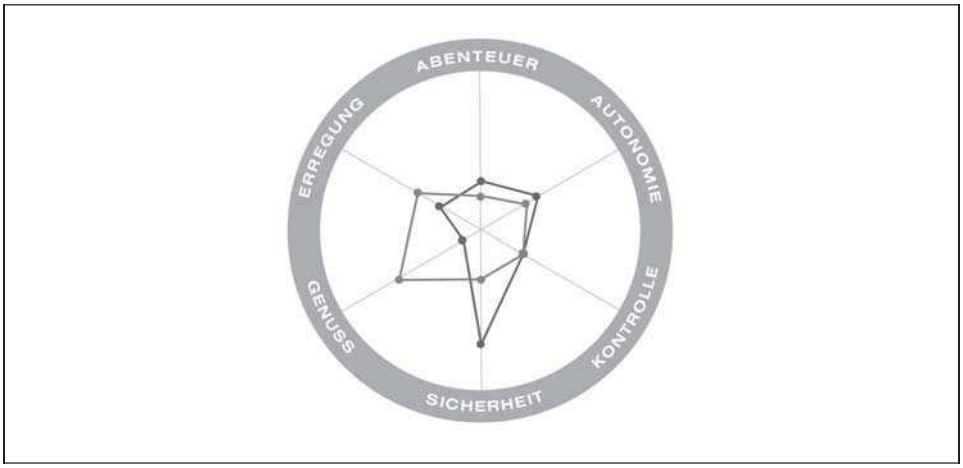
Im Mobilfunk wird das Autonomiemotiv im Sinne einer Ausrüstung, eines „Sich-Rüstens" reguliert. Ein Beispiel dafür sind die Push-Technologie und das *Blackberry*-Handy. Telefonieren per se ist ein Verhalten, das Distanzen überwindet, ein persönliches Gespräch mit Bekannten ersetzt, also das Sicherheitsmotiv anspricht. Allerdings wird das Handy auch dafür genutzt, sich zu distanzieren, schlechte Nachrichten oder Terminabsagen per SMS zu versenden. Das Handy zu nutzen ist aber natürlich auch einfach praktisch (Funktionalität). Durch die Musik, immer neue Features und oder Fotofunktionen wird das Erregungsmotiv angesprochen. Abbildung 11 zeigt, dass in der Produktkategorie Mobilfunk der Motivraum „Disziplin" im Vordergrund steht.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 11: *Beispielhafter Motivraum für eine Produktkategorie*

Das mag auf den ersten Blick verwundern, wird doch überall mit Fotohandys, Action und Lifestyle für Handys und Mobilfunkanbieter geworben. Schaut man sich an, welche Dimensionen hier verantwortlich sind, so wird das Ergebnis sehr plausibel: Die hohe Ausprägung des Disziplin-Motivs wird getrieben von „Funktionalität“ und „Effizienz“. Funktionalität ist also der Core Value dieser Kategorie, Handys müssen für den Autopiloten, das implizite System im Kopf, in erster Linie ihre Arbeit leisten und praktisch sein, also Telefonate und SMS möglichst mühelos ermöglichen. Diesen Core Value müssen die Anbieter bedienen. Da aber die Qualität der Handys sich im Wesentlichen gleicht, muss die Differenzierung zum Wettbewerb über andere Motive bzw. Core Values erfolgen.

Dazu bilden wir im Brand Code Management mittels impliziten Messverfahren die Marke und ausgewählte Wettbewerber in den Motivraum ab. Abbildung 12 zeigt eine solche Motiv-Verortung zweier Mobilfunkmarken. Beide Marken bedienen den Kernwert der Kategorie gleichermaßen (gleich hohe Ladung bei „Disziplin“). Es wird aber deutlich, worin sich die beiden Marken unterscheiden.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 12: *Motivraum für zwei Wettbewerber*

Bedient die Marke A vor allem das Erregungsmotiv, so reguliert Marke B vor allem das Sicherheitsmotiv. Wichtig ist hier, dass es kein Gut oder Schlecht gibt, sondern es nur darum geht, das *Markennetzwerk offen zu legen und die Kernmotive (Core Values) einer Marke zu identifizieren*. Eine vergleichbare explizite Image-Messung der beiden Marken zeigte keine relevanten Unterschiede, die beiden explizit erhobenen Image-Profile korrelierten hoch signifikant ($r = 0.74$). *Die implizite Messung des Markenkerns über die Motive ist also deutlich sensitiver und zeigt die wahren Unterschiede im psychologischen Profil der Marken*.

Basierend auf dieser Ist-Analyse wird dann die Soll-Positionierung der Marke definiert. Ziel ist es festzulegen, welche Motive im Markennetzwerk gestärkt und welche reduziert werden sollen, um eine möglichst potenzialträchtige und differenzierende Positionierung zu erhalten (Potenzialanalyse). Marke A hat zum Beispiel mehrere Optionen. Sie kann zum einen versuchen, zusätzlich das Motiv „Sicherheit" stärker anzusprechen, etwa mit einem Spot mit dem Versprechen „Nähe schenken", um damit das Potenzial des Wettbewerbers anzugreifen. Die Differenzierung wäre immer noch vorhanden, da immer die Einzigartigkeit des Gesamtmusters entscheidend ist und die Marke auf dem Erregungsmotiv differenziert. Das bedeutet, dass diese Marke in der Implementierung in jedem Fall das Erregungsmotiv ansprechen muss, etwa durch eine unkonventionelle Inszenierung des oben genannten Versprechens „Nähe schenken".

Eine andere Alternative wäre, den Erregungsaspekt der Marke zu stärken. Sie würde sich dann weiter vom Wettbewerber weg bewegen und wäre damit weniger angreifbar. Egal, was die Marke aber unternimmt, sie darf das Kernmotiv, die Erregung, nicht schwächen. Der Motivraum ist ein idealer Referenzrahmen, um die Marke nicht nur zu verorten (Ist), sondern sie darin auch zu bewegen, das heißt die Marke zu führen.

Prinzip 2: Implementierung erfolgt über Codes

Die Ebene der Codes ist das Gesicht der Marke, also der Markenauftritt mit allen vom Kunden wahrnehmbaren Signalen. Die Codes bilden die Schnittstelle zum Kunden. Über die Codes werden die Bedeutungen transportiert, über sie muss der Kunde die erwünschte Positionierung „lernen". Insgesamt zeigt die neuropsychologische Forschung, dass es vier Träger von Bedeutung gibt, die als *Codes bei der Implementierung einer Markenpositionierung* zur Verfügung stehen:

- *Sensorische Codes*: alle sensorischen Erlebnisse, die in der Kommunikation vermittelt werden, wie die Farben, Formen, Geräusche, Lichtverhältnisse, die Typografie, die Haptik – also alles, was wir ganz konkret wahrnehmen, was unsere Sinne unmittelbar stimuliert.
- *Episodische Codes*: die erzählten Geschichten und gezeigten Episoden.
- *Symbolische Codes*: die Protagonisten (zum Beispiel Herr *Kaiser*), die Figuren, Gesten, Handlungsplätze (zum Beispiel das offene Meer), die Marken-Logos und vieles mehr.
- *Sprachliche Codes*: das geschriebene oder gesprochene Wort.

Jeder Brand Code, jedes Markensignal, hat eine in unserer Kultur durch Sozialisation gelernte (implizite) Bedeutung (vgl. Ziems in diesem Band). Die Implementierung der Markenpositionierung muss an diese kulturell gelernten Bedeutungen anknüpfen. Die Bier-Marke *Beck's* nutzt beispielsweise die implizite, kulturell gelernte Bedeutung des Dreimasters, um die Bedeutung „Neues entdecken" und damit das Motiv Abenteuer in das Markennetzwerk zu integrieren. Der Dreimaster ist also ein symbolischer Code, der an das Abenteuermotiv anschließt. Im Falle des *Vodafone*-Spots „Nähe schenken" ist es in erster Linie der episodische Code, die erzählte Geschichte, welche die relevante Bedeutung transportiert.

Die im ersten Schritt erhobene Motiv-Positionierung wird im Brand Code Management durch eine gezielte *Analyse relevanter Markenkontaktpunkte* ergänzt. In der Regel analysieren wir die implizite Bedeutung der Brand Codes in ein bis drei zentralen Markenkontaktpunkten (z.B. Werbespots) der Vergangenheit. Über diese *Bedeutungsanalyse* wird erklärt, warum die Marke eine bestimmtes Motiv-Profil aufweist, welche Signale beibehalten werden müssen (Brand Codes) und welche Codes verändert werden können. So kann zum Beispiel deutlich werden, dass der episodische Code, die erzählte Geschichte, gleich bleiben soll, weil dieser Code zum Markenkern gehört, etwa „Freude am Fahren" bei *BMW*. Nun kann diese Geschichte über veränderte und differenzierende symbolische Codes neu erzählt werden, zum Beispiel über Kermit, den Frosch, der in Spots von *Jung von Matt* erfolgreich für *BMW* eingesetzt wurde. Kermit überträgt als kulturell gelerntes Symbol eine für *BMW* – als Marke auf dem Erregungsmotiv positioniert – relevante Bedeutung und differenziert zudem von anderen Markenauftritten.

Prinzip 3: Erfolgskontrolle erfolgt über implizite Messverfahren

Die Erfolgskontrolle erfolgt durch verschiedene *implizite Messverfahren*. Das Ziel ist, sicher zu stellen, dass *Positionierung und Implementierung konsistent* sind und die *Markenführung* damit *effizient* wird. Ein besonders relevantes Verfahren dabei sind die so genannten *Reaktionszeit-Verfahren*, die in der neuropsychologischen Forschung genutzt werden, um implizite Wirkung zu messen – ein für das Marketing außerordentlich wichtiges Phänomen, das in der aktiven Markenführung bislang noch nicht einbezogen ist. Implizites Wissen äußert sich in Verhaltensreaktionen, insbesondere in spontanem Verhalten. Die Grundidee von Reaktionszeit-Verfahren ist es, über spontane Reaktionen auf Reize implizites Wissen quantitativ abzubilden. Dabei werden beispielsweise Kombinationen von Markenlogo und Image-Begriffen (Eigenschaften wie „hochwertig", „innovativ" usw.) am Bildschirm gezeigt. Die Probanden sollen spontan über einen Tastendruck angeben, ob Marke und Begriff zusammen passen oder nicht. Dabei wird gemessen, wie lange es dauert, bis die Taste gedrückt wird. Je schneller die Reaktion, desto impliziter (u.a. automatisierter) ist die Verknüpfung zwischen Marke und Eigenschaft.

Der entscheidende Vorteil von Reaktionszeit-Verfahren: Sie „unterlaufen" den Piloten, das explizite System, weil hier spontan und intuitiv entschieden werden muss und keine Zeit zum Nachdenken besteht. Ferner haben Reaktionszeiten Intervallskala-Niveau und sind sehr hoch aufgelöst und damit bei entsprechenden Testdesigns deutlich sensitiver als übliche Befragungsinstrumente. Im Gegensatz zu „langsamen" Verfahren wie klassischen Ratingskalen und projektiven Methoden messen implizite Messverfahren also das spontane, unkontrollierte Verhalten der Probanden (Autopilot) ohne „Beteiligung" des expliziten Systems (Pilot). Auf diese Weise können wir erstmals quantitativ die spontanen, unbewussten Assoziationen, Einstellungen und Bewertungen zu einer Marke messen und damit steuern.

Psychologen nutzen Reaktionszeit-Verfahren schon lange, um etwa soziale Vorurteile zu messen. Weiße Amerikaner reagieren zum Beispiel deutlich schneller, wenn das Bild eines weißen Menschen mit dem Label „gut“ gezeigt wird, als wenn dieses Label mit dem Bild eines farbigen Menschen verknüpft wird. Damit bewerten sie weiße Menschen positiver als farbige Menschen. Allerdings nur unbewusst, denn nahezu alle Probanden verneinen die explizite Frage, ob sie Vorurteile gegenüber farbigen Menschen hätten. Die renommierte Neurowissenschaftlerin *Elizabeth Phelphs* führte diesen „Impliziten Rassismus“-Test im Hirnscanner durch, und es zeigte sich, dass die Reaktionszeiten mit der neuronalen Aktivierung in der schon erwähnten Amygdala korrelierten. Diese Hirnstruktur ist Teil der emotionalen Hirnzentren, gehört zum Autopiloten im Kopf und arbeitet weitgehend unbewusst. Die Aktivierung der Amygdala korrelierte mit den Reaktionszeiten, aber nicht mit den Ergebnissen der expliziten Befragung mittels Fragebogen.

Dieses Prinzip kann auch auf Kommunikationsmittel und ihre implizite Wirkung hin überprüft werden. Dazu nutzen wir ein Untersuchungsdesign, in dem über Reaktionszeiten die implizite Wirkung des Werbemittels auf das Markennetzwerk erhoben wird. Mit einem so genannten *Priming-Paradigma* wird das Werbemittel als Reiz in das Markennetzwerk hineingegeben, und die Wirkung wird mittels Reaktionszeiten abgegriffen. Bedeutungen, die durch das Werbemittel geprimed (gebahnt bzw. aktiviert) werden, werden dann schneller mit der Marke assoziiert. Die Reaktionszeit sinkt also nach Betrachten des Spots. Bedeutungen, die durch das Werbemittel aus dem Markennetzwerk entfernt werden, lassen die Reaktionszeiten nach oben schnellen. Analog können auch Verbal-Konzepte, Storyboards, Schaufenster, Verpackungen oder Messeauftritte auf ihre implizite Wirkung und Passung zur Soll-Positionierung im Motiv-Raum hin geprüft werden.

Neben den quantitativen Reaktionszeit-Verfahren kommen im Brand Code Management – wie beschrieben – eine Reihe von kulturwissenschaftlichen und tiefenpsychologischen Verfahren zum Einsatz. Erst die Kombination impliziter qualitativer und quantitativer Daten ermöglicht die vollständige und zielführende Analyse für die Steuerung eines Markennetzwerks, da nicht nur die Wirkung analysiert wird, sondern auch offen gelegt wird, welche Codes für die Wirkung verantwortlich sind.

7. Neuromarketing als fester Bestandteil des Marketing

Der neuropsychologische Ansatz im Marketing wird den aktuellen Hype um das Neuromarketing überdauern und zu einem festen Bestandteil des Marketing-Instrumentariums werden. Die Fülle der vorliegenden Erkenntnisse über das Gehirn und seine Funktionsweise ermöglichen schon heute eine neue Herangehensweise an Marken, Markenkommunikation und

Marktforschung. Letztlich muss sich der neue Ansatz an zentralen Fragen des Marketing messen lassen. In diesem Beitrag haben wir versucht zu zeigen, welche neuen Möglichkeiten sich bieten, wenn man auf neuropsychologische Konzepte und Tools zurückgreift.

Konkret haben wir das *Brand Code Management* skizziert, einer auf neuropsychologischen Erkenntnissen basierenden Plattform von der Strategieentwicklung, über die Exekution bis hin zur Evaluation, mit der die häufig existierende *Lücke zwischen Positionierung und Implementierung geschlossen* werden kann. Der Prozess sichert eine zielgenaue Implementierung der Strategie und ist durch die impliziten Messverfahren sensitiv genug, die implizite Wirkung der Kommunikation abzubilden. Es ermöglicht zudem, die Markenkommunikation ganz gezielt – zum Beispiel je nach Zielgruppe, Verfassung oder Kanal – zu steuern. Mit dem Brand Code Management steht damit ein gleichzeitig innovativer wie valider Ansatz für die Marketing-Praxis zur Verfügung.

Transfer-Box:

- Welches Emotions- und Motivfeld spricht meine Markenpositionierung am ehesten an? Was ist mein emotionales Leistungsversprechen?
- Welche Emotions- und Motivfelder sprechen meine Wettbewerber an? Wie kann ich mich differenzieren?
- Welche Inhalte transportiere ich, wenn ich die expliziten Signale (Markenlogo, Sprache) ausblende? Wie implizit ist meine Kernbotschaft?
- Welche emotional bedeutsamen Botschaften finden sich in meiner Kommunikation?
- Welches der drei großen Emotionsfelder des Konsumenten – Sicherheits-, Erregungs- oder Autonomie-Bedürfnis – spricht mein Marken- bzw. Kommunikations-Konzept direkt an? Oder werden diese Emotionsfelder implizit angesprochen?
- Erreiche ich meine Kunden in sensiblen Momenten, wenn die für meine Marke relevanten Emotionen gerade aktiviert sind?
- Ist die Umsetzung der Markenbotschaft über alle Facetten durchgängig auf das aktivierende Motivfeld meiner Kunden abgestimmt?
- Messe ich die Wirkung meiner Markenkommunikation nur über Befragungen (also explizit)? Wird ein geeignetes Messverfahren zur Kontrolle der Markenwirkung genutzt?

Literatur

Bischof, N. (2001), Das Rätsel Ödipus, München, 5. Auflage, 2001

Dijksterhuis, A./Maarten, W.B./Nordgren, L.F./van Baaren, R. B. (2006), On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect, in: Science, No. 311/2006, S. 1005-1007

Gladwell, M. (2005), Blink: The Power of Thinking Without Thinking. Oxford, 2005

Heath, R. (2001), The Hidden Power of Advertising, London, 2001

Kahneman, D./Frederick, S. (2002), Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment, in: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.), Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. New York, 2002

McClure, S.M./Li, J./Tomlin, D./Cypert, K.S./Montague, L.M./Montague, P.R. (2004), Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, in: Neuron, No. 44, S. 287-379

Scheier, C./Held, D. (2006), Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing, Freiburg, 2006

Scheier, C. /Held, D. (2007), Was Marken erfolgreich macht – Neuropsychologie in der Markenführung, Freiburg, 2007

Wilson, T.D./Schooler, J.W. (1991), Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions, in: Journal of Personality and Social Psychology, No. 60/1991, S. 181-192

Wilson, T.D. (2004), Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious, Cambridge, 2004

Wittenbrink, T.D./Schwarz, B. (2007), Implicit Measures of Attitudes, New York, 2007

Zaltman, G. (2003), How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, Harvard, 2003

Dr. Christian Scheier
ist Gründer und Geschäftsführer der decode Marketingberatung GmbH und einer der führenden Experten für Neuromarketing in Deutschland. Vor seiner Tätigkeit für decode war Scheier mehrere Jahre als Wissenschaftler am renommierten California Institute of Technology (USA) tätig.

Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten

Marion Pfeiffer/Jorg Imhoff

1. RFM war gestern – Data Mining ist heute und morgen

Herr Becker, Marketingleiter bei einem großen Versandunternehmen, möchte bei der nächsten Katalogwelle Versandkosten einsparen, um mehr Werbemittel für Neukundenwerbung übrig zu haben. Die Kataloge an Bestandskunden sollen so verschickt werden, das mindestens 98 Prozent des bisherigen Umsatzes weiterhin von dieser Kundengruppe kommt, allerdings sollen 10 Prozent der Werbekosten eingespart werden.

Herr Becker schaut sich seine Controlling- und Reportingübersichten an, um herauszufinden, welche Kundengruppen lohnend sind. Bei der letzten Katalogwelle Herbst/Winter des Hauptkatalogs waren die besten Kunden im Durchschnitt 56, die schlechtesten 46 Jahre alt. Ist das Kundenalter ein gutes Differenzierungskriterium, um die lukrativen Kunden herauszufiltern? Herr Becker schaut sich an, ob dieses Kriterium auch für die Spezialkataloge funktioniert. Der erste Spezialkatalog, den er sich vornimmt, hatte in dieser letzten Saison jedoch eine völlig andere Altersverteilung: Die besten Kunden waren im Durchschnitt nur 40, die schlechtesten mit 64 Jahren sogar deutlich älter als die besten Kunden des Hauptkatalogs. Beim zweiten Spezialkatalog sieht Herr Becker, dass das Alter fast keine Rolle gespielt hat: Hier beträgt der durchschnittliche Altersunterschied zwischen den schlechtesten und den besten Kunden gerade einmal zwei Jahre. Dann eben ein anderes Kriterium, beispielsweise die Kauffrequenz (*Frequency*). Herr Becker hat noch das gute alte *RFM-Schema* im Kopf, das *George Cullinan* in den 1930er entwickelt hat und die drei Kriterien *Recency*, *Frequency* und *Monetary Value* im Sinne des getätigten Umsatzes in einem Scoring-Modell zusammenführt (vgl. Cullinan, 1977; Lacki/Gallant, 2005). Hier scheint sich endlich ein eindeutigeres Bild zu ergeben: Bei den Spezialkatalogen und beim Hauptkatalog haben die besten Kunden im Durchschnitt häufiger gekauft als die schlechtesten Kunden. Beim Hauptkatalog haben die besten Kunden im Durchschnitt dreimal in der letzten Saison gekauft, beim ersten Spezialkatalog durchschnittlich 1,2 Mal.

Doch das sind nur Durchschnittswerte: Herr Becker sieht, dass bei diesen ganzen Betrachtungen auch Top-Kunden dabei sind, die in der letzten Saison nur einmal aus dem Hauptkatalog gekauft haben, dafür aber dreimal aus dem Spezialkatalog. Und dass bei der Altersverteilung des Hauptkatalogs die besten Kunden nur im Durchschnitt 56 Jahre alt waren, es aber auch sehr viele gute Kunden um die 30 und über 65 gegeben hat. Auch das Kriterium *Recency*, also die durchschnittliche Zeit seit dem letzten Auftrag, ist nicht sehr hilfreich: Die besten Kunden haben im Durchschnitt vor drei Monaten gekauft, die schlechtesten vor vier Jahren. Bei Anwendung nur dieses Kriteriums würde er so alle Top-Kunden aus dem Mailingschema herauswerfen, die seit einem Jahr nichts mehr gekauft haben. Und wie diese ganzen Kriterien noch mit dem *Monetary Value* gewichten? Welches Kriterium ist vorrangig, wie sind diese Kriterien für die verschiedenen Spezialkataloge zu gewichten?

Wie sieht es mit weiteren Informationen aus? Herr Becker hat noch sehr viel mehr Daten über seine Kunden vorliegen: Kundenstammdaten wie Wohnort und Geschlecht, Rechnungsdaten wie Bestellwege und Zahlungsweisen, Retoureninformationen und Informationen zur Zahlungsmoral, detaillierte Daten zu den gekauften Artikeln wie Oberwarengruppen, Genreinformationen und Preisklassen. Eine Verfeinerung von RFM, also statt der drei Kriterien noch mehr hinzuzunehmen, wie sie manche Unternehmen vorgenommen haben, machen das Verfahren nicht einfacher, da noch mehr Vorannahmen über noch mehr Kriterien getroffen werden müssen. Doch wen soll Herr Becker nun nicht mehr anschreiben, um mehr Mittel für die Neukundenwerbung zu erhalten?

Nicht nur Marketingleiter aus dem Versandhandel wollen ihre Marketing- und Vertriebsbudgets gezielter einsetzen. Versicherungen und Banken wollen wissen, welche ihrer Kunden besonders affin für Cross- und Up-Selling-Angebote sind, wen der Außendienst bzw. die Filialangestellten ansprechen sollen. Telekommunikationsunternehmen möchten wissen, wer als nächstes kündigen wird. Buchclubs und Verlage benötigen Informationen darüber, welche Kunden sich langfristig profitabel entwickeln und Spendenorganisationen darüber, wer auf einen Spendenaufruf reagiert.

Die nachfolgenden Ausführungen bezüglich bewährter Vorgehensweisen basieren auf einer Vielzahl von Projekten, die das auf anspruchsvolle Data-Mining-Analysen spezialisierte Unternehmen *Neuroconsult* in den letzten Jahren im In- und Ausland durchgeführt hat. *Data Mining* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Segmentierung von Kunden so vorgenommen wird, dass eine möglichst trennscharfe Unterteilung der Kunden in gute und schlechte Kunden in Bezug auf die anfangs beschriebenen Fragestellungen vorgenommen wird.

2. Betriebswirtschaftliche Fragen als Grundlage der Analysen

Bei jeder Data-Mining-Analyse steht die konkrete Fragestellung im Vordergrund, die das jeweilige Unternehmen damit bearbeiten und optimal lösen will. Die *Analysen orientieren sich an den Fragestellungen* – nicht umgekehrt. Hierbei können die folgenden Fragen bei Marketing- und Vertriebsleitern im Mittelpunkt stehen:

Versandhandel

- Welchen Kunden sollte ein Katalog geschickt werden?
- Welchen Umsatz wird eine bestimmte Kundengruppe im nächsten Halbjahr erzielen?
- Welchen Umsatz wird ein Kunde im nächsten Halbjahr mit bestimmten Warengruppen – beispielsweise aus einem Spezialkatalog – erzielen?
- Welche der Kunden, die zuvor noch nie in einer bestimmten Warengruppe gekauft haben, werden in Zukunft in dieser Warengruppe kaufen? Wo liegen folglich Cross- und Up-Selling-Potenziale, die durch den Verkauf von zusätzlichen oder höherwertigen Produkten und Dienstleistungen ausgeschöpft werden können?
- Welche Kunden sind bei Outbound Calls anzurufen?
- Welche zusätzlichen Artikel, Warengruppen und/oder Aktionen sollen Kunden bei Inbound Calls empfohlen werden?
- Welche Kunden drohen abzuwandern, werden also in einem halben oder einem Jahr keine Kunden mehr sein?
- Wie entwickelt sich ein Kunde nach dem ersten Kauf? Wann wird es einen zweiten Kauf geben?
- Welche Kunden werden vermutlich ihre erhaltene Ware nicht bezahlen?

Versicherungen und Banken

- Wie kann ich meine Cross- und Up-Selling-Rate erhöhen? Welcher Kunde ist affin für ein bestimmtes Produkt?
- Welche Kunden werden kündigen und sollten deshalb im Zuge einer Stornoprophylaxe besonders betreut werden?

- Welche Kunden werden sich „unredlich“ verhalten?

Telekommunikations-/Mobilfunkunternehmen

- Welche Kunden können nach der ersten Vertragsverlängerung gehalten werden?
- Welche Kunden, die für ein subventioniertes Handy einen langfristigen Vertrag abschließen, werden zum Telefonieren eine billige SIM-Karte benutzen?
- Welche Kunden stornieren ihren Vertrag innerhalb der Widerspruchsfrist?
- Welche inaktiven Kunden können reaktiviert werden?
- Auf welchem Vertriebskanal soll ein Kunde angesprochen werden?
- Bei welchen Kunden lohnt es sich, diese per Telefon anzusprechen?
- Wie wird sich ein Kunde langfristig entwickeln?
- Bei welchen Kunden sind monetäre Ausfälle zu befürchten?

Verlage und Buchclubs

- Wer kündigt wann seine Mitgliedschaft bzw. sein Abonnement?
- Welche Kunden sollten für ein zusätzliches Angebot (z.B. ein DVD-Set oder ein zusätzliches Abonnement) angesprochen werden?

Spendenorganisationen

- Welche Spender sind profitabel?
- Welche Spender können zu Dauerspendern werden?
- Welche Spender sind affin für Emergency-, Themen- oder Incentive-Spenden?

Im Kern geht es darum, basierend auf der bisherigen Kundenhistorie und weiteren Kundenmerkmalen, *zukünftiges Verhalten zu prognostizieren*, um dieses der eigenen Maßnahmenplanung zugrunde zu legen. Mit der Unterstützung durch Data-Mining-Methoden können die oben aufgeworfenen Fragen beantwortet werden. Dabei stehen immer die zu lösenden betriebswirtschaftlichen Probleme und nicht die Data-Mining-Verfahren selbst im Mittelpunkt: So ist es etwa nicht sinnvoll, nur kurzfristige Umsatzprognosen pro Kunde für die Steuerung von Werbemaßnahmen einzusetzen, ohne dabei auch die langfristige Kundenentwicklung im Auge zu behalten. Die Basis der Lösungsansätze müssen folglich die folgenden betriebswirtschaftlichen Kernfragen sein:

- Welche meiner Kundensegmente sind profitabel und lassen sich in Zukunft ausbauen?
- Wie kombiniere ich die vorhandenen und mögliche neue Kommunikations- und/oder Vertriebskanäle zu einem optimalen und profitablen Mix?
- Wie erhöhe ich die Kundenloyalität und den Kundenwert?
- Wie erhöhe ich den Share of Wallet?
- Wie gestalte ich die Kundenbetreuung kosteneffizient – orientiert am zukünftigen Ertragspotenzial?
- Wie senke ich meine Kosten im Massengeschäft?
- Wie gestalte ich Cost-to-Serve-Vertriebsmaßnahmen passend zum Kundenwert?
- Wie erhalte ich zufriedenere High-Value-Kunden?

3. Unterschied zwischen Data Mining und Reporting: Business Intelligence Techniken

Oft wird in der Praxis der Begriff „Data Mining“ für Analysekonzepte verwendet, mit denen eher Reporting-Funktionalitäten gemeint sind. Ein typisches Beispiel dafür sind *OLAP-Würfel* (OLAP = Online Analytical Processing; vgl. Codd et al.,1993). Es besteht jedoch ein fundamentaler Unterschied zwischen *Reporting-Verfahren* und Data Mining. Mit Reporting – wie beispielsweise *OLAP-Abfragen* – können retrospektive Modelle erstellt und Daten visualisiert werden. So können Hypothesen, die vom Anwender gestellt worden sind, in der Vergangenheit überprüft werden. Mit *Data-Mining-Verfahren* dagegen können echte *Vorhersagemodelle* in die Zukunft hinein gebildet werden. Prüft man zum Beispiel mit OLAP-Techniken die Reaktion einer Kundengruppe auf einen Spezialkatalog, der im Vorjahr verschickt wurde, so kann damit die zukünftige Reaktion auf den gleichen Spezialkatalog in keiner Weise vorhergesagt werden. Tabelle 1 stellt die Unterschiede zwischen OLAP und Data Mining dar.

OLAP: **Was war? – Retrospektive Modelle**	**Data Mining:** **Was wird sein? – Vorhersagemodelle**
Aufstellung aller Ausgaben pro Kostenstelle des *letzten* Monats	Vorhersage des Bedarfs des *nächsten* Monats
Liste der größten Käufer der *letzten* Mailingkampagne	Kundensegmentierung so, dass Mailingkosten reduziert und Responseraten im *nächsten* Mailing maximiert werden
Wie viele Kunden sind im *letzten* Quartal abgewandert?	Welche Kunden werden im *nächsten* Quartal abwandern?
Mit OLAP-Abfragen des Datenbestandes können Antworten gefunden werden, wie sich Kunden in der *Vergangenheit* verhalten haben.	Mit Data-Mining-Techniken werden dagegen *Vorhersagemodelle* gebildet, also Fragen auf das „Was wird sein?“ beantwortet.

Tabelle 1: *Unterschiede zwischen OLAP und Data Mining*

Mit Data-Mining-Prognosen können dann Fragen wie oben beantwortet werden: Bei welchen Kunden lohnt es sich, den nächsten Katalog zu schicken? Welcher Versicherungskunde wird im nächsten Monat kündigen? Welcher Spender reagiert auf mein Incentive-Mailing? In diesem Beitrag geht es um Vorhersagemodelle, also um die Prognose zukünftigen Kundenverhaltens. Hieraus entstehen *zukunftsgerichtete Erkenntnisse*, die auch der erfahrenste Marketing-Manager nicht in der retrospektiven Betrachtung der Kundendaten erkennen kann.

4. Analyse der Situation des Unternehmens

Data-Mining-Analysen sind kein Selbstzweck und nicht losgelöst vom übrigen Tun im Unternehmen. Deshalb steht am Beginn der Analyse das *Verständnis der Situation des Kunden*:

- In welchem Umfeld bewegt sich der Kunde mit seinen Marketing- und Vertriebstätigkeiten?
- Welche Direktmarketing- und Data-Mining-Aktivitäten gibt es bei dem betreffenden Unternehmen bereits?
- Wo genau liegt der wirtschaftliche Hebel einer Verbesserung?

Bei einer analysegetriebenen kleinen relativen Verbesserung von nur 3 Prozent mehr Umsatz kann das bei einem auflagenstarken Katalog mehrere hunderttausend Euro bedeuten; bei einem kleinen Spezialkatalog kann selbst eine Umsatzsteigerung von 30 Prozent zu wenig sein, um eine neue Methodik zu rechtfertigen. Eine genaue Analyse der Ist-Situation des Unternehmens zeigt schnell die möglichen *Potenziale von Data Mining*:

- Wie viele aktive und inaktive Kunden betreut das Unternehmen überhaupt?
- Welche Werbemittel sind im Einsatz?

- Wie viele Calls und Mailings werden im Jahr eingesetzt?
- Sollen nur Outbound oder auch Inbound Calls optimiert werden?
- Welche E-Mail-Newsletter werden verschickt?

Diese Bestandsaufnahme erlaubt einen ersten groben Eindruck, was durch den Einsatz von Data Mining im Unternehmen erreichbar ist. Konkrete Zahlen ergeben sich dann durch erste *Data-Mining-Testanalysen*. Solche Tests werden von *Neuroconsult* in kurzer Zeit auf den bereits vorliegenden Unternehmensdaten ausgeführt. Man spricht in diesem Fall von so genannten *Ex-post-Analysen*, da man auf den bereits vorhandenen Kundendaten prüft, wie sich der Einsatz von Data-Mining-Verfahren in der Vergangenheit ausgewirkt hätte. Auf diese Weise lässt sich ohne Eingriff in den laufenden Geschäftsbetrieb simulieren, was Änderungen im bisherigen Segmentierungsschema in Zukunft bewirken können. Je nach Umfang und Qualität der bereits vorliegenden Daten können somit mehr oder weniger genaue Vorhersagen getroffen werden, was Data Mining im Unternehmen erreichen kann. Genauere Vorhersagen sind typischerweise möglich bei weniger veränderlichen Werbemitteln und -maßnahmen und einer umfangreichen Kundendatenhistorie von mehreren Jahren; ungenauere Vorhersagen hingegen ergeben sich bei stärker veränderlichen Werbemaßnahmen oder einer geringeren Datenhistorie.

Am Ende müssen die Ergebnisse des Data Mining in eine bestehende IT-Landschaft des Unternehmens passen. Das heißt, entweder kann ein komplett neues Data-Mining-System in die bestehende IT eingefügt werden, oder es können einzelne Komponente oder Dienstleistungen in bestehende Systeme integriert werden. Wir greifen dabei auf eine Vielzahl von Techniken zurück, die einen nahtlosen Übergang von Testanalysen über Dienstleistungen bis zu komplett automatisierten Systemen bieten, die nahtlos in bestehende Systeme integriert werden können.

Zu diesen rein betriebswirtschaftlichen und technischen Fragen des Data Mining stellen sich auch Fragen des *Change Managements*. Die betroffenen Fach- und IT-Abteilungen müssen von Anfang an bei der Einführung neuer Techniken beteiligt sein, um möglichen Vorbehalten entgegenzuwirken. Typische Bedenken seitens der IT ist ein befürchteter Mehraufwand, der von der normalerweise ausgelasteten IT-Abteilung von vorneherein abgelehnt wird. Unsicherheiten seitens der Fachabteilungen sind oft weniger leicht zu entkräften. Wie bei jeder Verbesserung, die in einem Unternehmen eingeführt wird, kann es immer wieder dazu kommen, dass einzelne Mitarbeiter sich in ihrer bisherigen Arbeit kritisiert und abgewertet fühlen. Hier ist es wichtig, dass seitens der Geschäftsführung des Unternehmens klare Signale gesetzt werden, dass Data Mining allein zu einer Verbesserung der bisherigen Arbeitsweise eingesetzt werden soll und alle Beteiligten damit unterstützt und letztlich entlastet werden sollen. Wir beobachten immer wieder, dass die Einführung von Data Mining den Mitarbeitern neue kreative Freiräume schafft und zum Schluss auf große Akzeptanz trifft. Die anfängliche Ablehnung durch einzelne Mitarbeiter muss von Anfang an beachtet und sinnvoll abgefangen werden.

5. Daten als Grundlage allen Tuns

5.1 Gute Daten ermöglichen gute Ergebnisse

Bei der Datenanalyse gibt es die Grundregel, dass die Ergebnisse nur so gut sein können, wie die zu analysierenden Daten sind, kurz „garbage in – garbage out“ (so genannter *GIGO-Effekt*). Wenn die Datengrundlage nicht stimmt, kann kein noch so gutes Analyseverfahren sinnvolle und wertvolle Ergebnisse erzielen. Wirklich *fehlerhafte Daten* – zum Beispiel im Sinne von falsch zugeordneten Buchungen, falschen Rechnungsbeträgen und inkonsistenten Daten – sind in der Praxis die Ausnahme. Häufiger sind Dubletten oder verschieden kodierte Sachverhalte, wie zum Beispiel mehrere zum Teil widersprüchliche Codes für den Bestellweg Internet, wobei sich diese Codes im Lauf der Jahre auch noch geändert haben. Diese Probleme sind in aller Regel sehr gut handhabbar, wenn von vornherein ein Augenmerk darauf gelegt wird. Ein wirkliches Problem stellt eine *nicht ausreichende Datenhistorie* dar. Dieser Fall trifft typischerweise dann ein, wenn ein Unternehmen sehr jung ist, oder – was sich sehr ähnlich auswirkt – in jüngerer Zeit eine Umstellung in seinem EDV-System erfolgte, wie beispielsweise ein *SAP*-Releasewechsel. Data Mining ohne ausreichende Datenhistorie führt zu sehr großen Problemen. Komplexere Fragestellungen, wie etwa Kundenreaktivierung oder langfristige Prognosen von Kundenverhalten, sind mit einer kurzen Datenhistorie nicht zu beantworten.

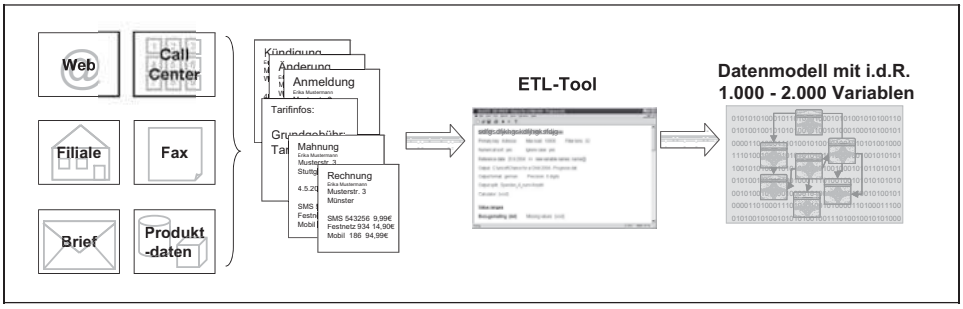
Tritt ein solcher Fall ein, dann lohnt es sich in jedem Fall, auf frühere Daten über Backups zuzugreifen, um diese Daten mit den heutigen zu verknüpfen. Diese Aufgabe ist oft einfacher zu lösen als vermutet, da Data Mining nicht auf den vollen Umfang von Informationen einer Datenbank zugreifen muss, sondern nur auf spezifische Informationen, wie Bestellwert, Warenobergruppe oder Bestellweg. Diese lassen sich im Allgemeinen gut auch über einen Systemwechsel hinweg rekonstruieren.

5.2 Analysen auch ohne Data Warehouse: Jedes Unternehmen kann Analysen durchführen!

Die zu analysierenden Daten liegen bei manchen Unternehmen bereits in einem konsolidierten *Data Warehouse* vor (vgl. Inmon, 1992; Inmon, 1996; für eine Einführung vgl. Lusti, 2002). Bei sehr vielen Unternehmen gibt es jedoch entweder überhaupt kein Data Warehouse, oder neben dem Data Warehouse existieren weitere Datenquellen, wie beispielsweise bei Versicherungen, bei denen oft wertvolle Kundendaten verstreut im Unternehmen vorliegen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sehr oft eine *heterogene Landschaft mehrerer Datentöpfe* anzutreffen ist, die meist auch in verschiedenen Datenformaten vorgehalten werden. Für viele Analyseanbieter ist es eine sehr hohe Hürde, diese verschiedenen Datenquellen als Basis für Analysen zu verwenden.

Eine Besonderheit unseres Vorgehens ist, dass auch *ohne konsolidiertes Data Warehouse Analysen durchgeführt* werden können. Es ist immer vorteilhaft, wenn ein Data Warehouse vorhanden ist, aber es ist keine notwendige Voraussetzung. So ist in vielen Fällen eine große Anfangshürde genommen: Die Projektvoraussetzungen sind einfach, jedes Unternehmen kann Analysen in Angriff nehmen. Der IT-Leiter, der dies liest, ahnt vielleicht Böses und sieht einen großen Datenaufbereitungsaufwand auf seine Abteilung zukommen. Doch hier gleich die Entwarnung: Keine IT-Abteilung kann dies neben dem normalen Tagesgeschäft leisten, deshalb wurde ein eigenes *ETL-Tool* entwickelt, wobei ETL für Extract Transform Load steht (vgl. Todman, 2001). Mit diesem ETL-Tool, das ganz speziell auf die Bedürfnisse von analytischen Fragestellungen abgestimmt ist, kann auf verschiedene Datenquellen und -formate zugegriffen und können diese schnell integriert werden. Wenn ein Unternehmen seine operativen Transaktionsdaten sowie weitere Datentöpfe zur Verfügung stellt, kann daraus das komplette Datenmodell in Gestalt eines „*virtuellen Data Warehouse"* unmittelbar abgeleitet werden, wie Abbildung 1 veranschaulicht. Die IT des Unternehmens ist somit fast nicht belastet, sie muss nur die Daten ohne weitere Aufbereitung zur Verfügung stellen. Die Bearbeitungszeit hierfür liegt – abhängig von der Komplexität und der Zahl der vorhandenen Datenquellen – in der Größenordnung von wenigen Tagen. Bei einem Projekt für *UNICEF* konnten wir in zwei Tagen das entsprechende Datenmodell aufbauen, beim zur *Bertelsmann DirectGroup* gehörenden Buchclub *Donauland* hat die Erstellung des Datenmodells lediglich drei Tage gedauert.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 1: *Ableitung des Datenmodells anhand von Stamm-, Transaktions- und Mailingdaten*

Eine so schnelle Bearbeitungszeit ist keineswegs selbstverständlich: Jeder, der sich schon mit Datenanalyse in irgendeiner Weise beschäftigt hat, weiß aus eigener Erfahrung, dass die Vorbereitung der Daten der bei weitem zeitaufwändigste Schritt ist, bevor die eigentliche Analyse stattfinden kann. In der Regel werden 80 bis 95 Prozent der Projektlaufzeit nur da-

rauf verwendet! Das heißt bei vielen Unternehmen, dass sie Wochen bis Monate mit der Datenaufbereitung verbringen, wenn es an den Aufbau eines Data Warehouse geht. Mit unserem ETL-Tool wird dieser Schritt drastisch verkürzt, die Analysetätigkeit kann unmittelbar einsetzen. Zudem wird dadurch ein *sofortiger Realtime-Einsatz* der Verfahren möglich, ohne auf bestehende technischen Restriktionen Rücksicht nehmen zu müssen. Die zentralen Aspekte sind nachfolgend zusammen gefasst.

- Da kein Data Warehouse notwendig ist, wird eine große Anfangshürde für die Durchführung von Analysen genommen.
- Eine Datenbank-Programmierung ist nicht erforderlich.
- Es findet eine maximale Entlastung der IT des Unternehmens statt.
- Durch die Integration von verschiedenen Datenquellen und Datenformaten wird eine 360-Grad-Sicht auf Kunden erreicht.
- Die zeitnahe Verarbeitung aller Daten ermöglicht einen Realtime-Einsatz.

6. Methode der Analysen: Künstliche Neuronale Netze

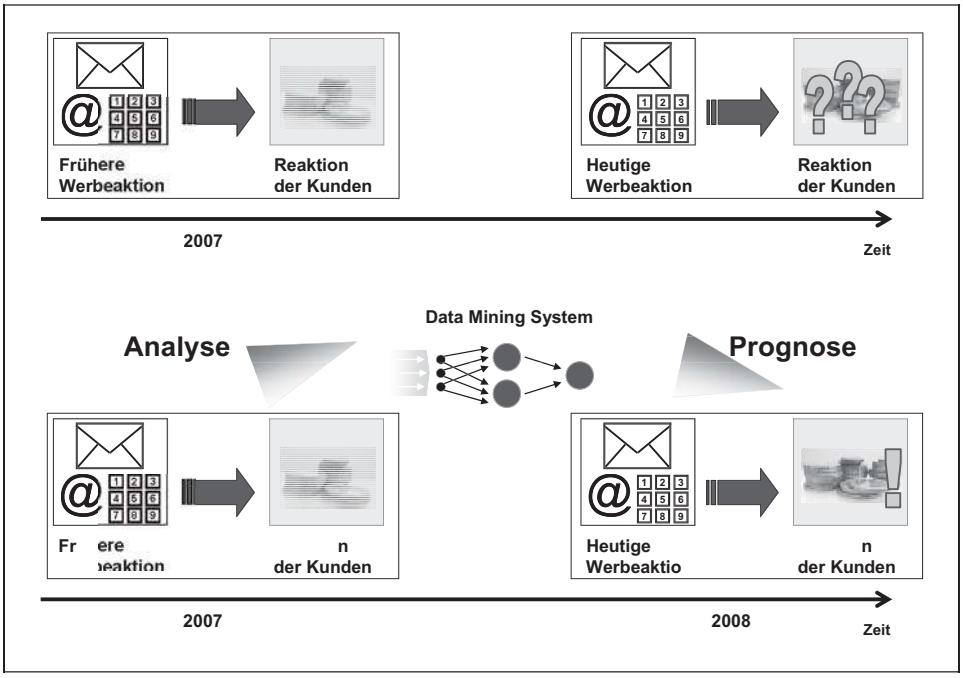
6.1 Methodische Grundlagen

Wir verwenden für Data-Mining-Analysen multivariate Verfahren, genauer gesagt, spezielle selbst entwickelte *Neuronale Netze*. Unter multivariaten Verfahren versteht man Verfahren, die Kundenverhalten mit mehr als einer Variablen beschreiben. Bei der RFM-Methode sind es in der Regel die oben beschriebenen drei Variablen Recency, Frequency und Monetary Value. Bei den hier beschriebenen Analysen werden in der Regel initial über 2000 Variablen ausgewertet; es können aber auch noch mehr sein.

Die Funktionsweise dieser speziellen Neuronalen Netze soll hier grob erläutert werden. Eine Besonderheit der von uns entwickelten Neuronalen Netze stellt deren Transparenz dar. Im Gegensatz zu den üblichen in Lehrbüchern beschriebenen Neuronalen Netzen, die wie eine Black Box funktionieren, sind die von uns entwickelten Instrumente vollständig transparent in ihrer Funktionsweise. „Transparent“ heißt, dass der Einfluss jeder einzelnen Variablen auf das Endergebnis aufgezeigt werden kann.

Die eigentliche *Vorschrift für die zukunftsorientierte Segmentierung* der Kunden wird von den Neuronalen Netzen aus dem Kundenverhalten in der Vergangenheit abgeleitet. Wie in Abbildung 2 veranschaulicht, analysiert das Neuronale Netz die Reaktion der Kunden auf

eine frühere Werbeaktion. Zunächst ist die Situation dargestellt, die sich jeder Marketing-Manager gegenüber sieht (Abb. 2 oben): Wie soll aus der Reaktion von Kunden auf eine frühere Werbeaktion auf die Reaktion aktueller Kunden auf eine heutige Werbeaktion geschlossen werden? Ein Neuronales Netz „lernt", wie Kunden auf diese Art von Werbeaktion reagierten. Durch die Anwendung dieses Wissens auf die heutige Werbeaktion kann das Kundenverhalten prognostiziert werden (Abb. 2 unten). Die Genauigkeit der Vorhersage ist dabei abhängig davon, wie gut vergleichbar die Werbeaktionen in der Vergangenheit und in der Gegenwart sind.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)
Abbildung 2: *Vorgehensmodell der Neuronalen Analyse*

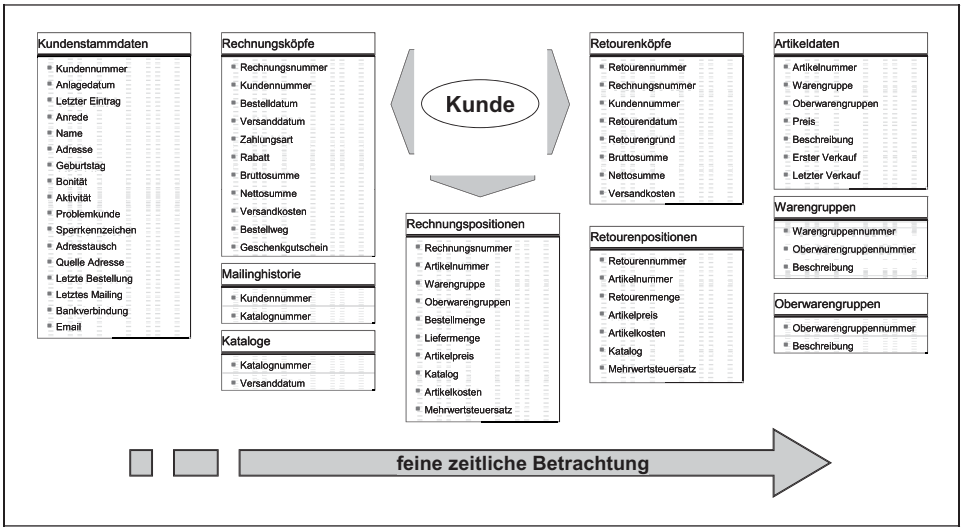
Wenn ein Werbemittel, eine Dienstleistung oder ein Artikel noch nie im Angebot beispielsweise des Versandhändlers, des Versicherungs- oder Telekommunikationsunternehmens war, kann kein Data-Mining-Verfahren ad hoc eine Aussage über die zukünftige Reaktion der Kunden treffen. Es müssen also bereits frühere Erfahrungswerte über Reaktionen von Kunden auf entsprechende Angebote vorliegen. Soll die Reaktion auf völlig neuartige Inhalte vorhergesagt werden, kann mit Testkampagnen von mindestens mehreren tausend Kunden ermittelt werden, wie die Kunden darauf reagieren, um dies anschließend auf alle Kunden per Data Mining zu verallgemeinern.

Unsere Segmentierungen folgen nicht einem starren Schema, sondern sind individuell auf den Kundenstamm des zu analysierenden Unternehmens ausgerichtet. Es wird keine Segmentierungsvorschrift verwendet, die starr auf eine Branche oder auf alle Werbemittel ausgerichtet ist, sondern ganz individuell für die vorliegenden Daten und die vorliegende Fragestellung ermittelt. Damit haben wir immer extrem feine Segmentierungen und eine hohe Prognosegenauigkeit erzielt, wie in den nachfolgenden Praxisbeispielen deutlich werden wird.

6.2 Große Datenmodelle

Von Data-Mining-Anwendern werden sehr oft Fragen gestellt wie: „Welche Variablen soll ich zur Beschreibung des Kundenverhaltens auswählen? Mein System verarbeitet nur eine bestimmte Anzahl." Oder: „Welches sind die wichtigsten Variablen zur Beschreibung des Kundenverhaltens?" Zur ersten Frage: Bei unseren Datenmodellen ist keine Beschränkung nötig; es werden im Gegenteil sehr große Datenmodelle verwendet, um das Kundenverhalten möglichst fein abzubilden. Große Datenmodelle heißt, dass in der Regel über *2000 Variablen gleichzeitig ausgewertet* werden. Die Besonderheit liegt in deren gleichzeitiger Auswertung, was nicht jedes Verfahren leisten kann. Bei anderen multivariaten Verfahren, wie etwa bei Entscheidungsbäumen, können zwar viele Variablen hineingesteckt werden, es werden aber nicht alle Variablen gleichzeitig bewertet. Im Ergebnis beschränken sich Entscheidungsbäume auf wenige beschreibende Variablen, weil die große Anfangszahl nach und nach reduziert wird.

Manche Unternehmen glauben fälschlicherweise, dass sie so viele beschreibende Kundenvariablen überhaupt nicht zur Verfügung haben, dass also bei ihnen eine so feine Beschreibung des Kundenverhaltens überhaupt nicht möglich sei. Die hohe Variablenanzahl ergibt sich sehr schnell: Man betrachtet das Kundenverhalten zeitlich sehr fein aufgelöst, untersucht dabei genau die Warengruppen, die der Kunde bestellt hat, untersucht die Bestellwege, die er genutzt hat, betrachtet sein Zahlungsverhalten, seine Retouren usw. In der Kombination all dieser Informationen ergibt sich sofort dieses sehr umfassende Informationsbild des Kunden, wie Abbildung 3 zeigt. Diese extrem umfangreiche Beschreibung des Kundenverhaltens mag auf den ersten Blick übertrieben erscheinen; sie ist aber sehr praktikabel und einfachen Sichtweisen deutlich überlegen. Zudem garantiert dieser Ansatz, dass wirklich kein Detail des Kundenverhaltens durch falsche Vorannahmen übersehen wurde.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 3: *Große Datenmodelle, bei denen alle Variablen gleichzeitig ausgewertet werden, ermöglichen eine detaillierte Analyse*

Zu der zweiten Frage von oben: „Welches sind die wichtigsten Variablen zur Beschreibung des Kundenverhaltens?“ Was heißt hierbei „wichtig“? Kundenverhalten kann – wenn auch sehr grob – mit nur einer Variablen oder einer Handvoll Variablen beschrieben werden, immer davon abhängig, wie gut die Ergebnisse sein sollen, die man mit dieser Beschreibung erreichen will. Sind mit „wichtig“ die fünf, zehn oder zwanzig wichtigsten Variablen gemeint? Der Übergang von wichtig zu weniger wichtig ist sehr fließend! Die Annahme, dass man die Beschreibung von Kundenverhalten auf einige wenige Variablen ohne Qualitätsverluste reduzieren kann, ist eine unrealistische Wunschvorstellung. *Das vollständige Kundenbild ist einer fragmentarischen Sichtweise immer überlegen*. Für hochwertiges Data Mining ist die Reduktion der beschreibenden Variablen nicht sinnvoll. Mit den von uns entwickelten Analyseverfahren kann eine „Hitparade“ der wichtigen Analysevariablen und deren Einfluss auf das Endresultat zur Information des Analytikers erstellt werden; die Analyse selbst läuft aber nie auf einem reduzierten Kundenbild, sondern setzt immer auf der vollen Kundensicht auf.

Unsere Erfahrung zeigen zum einen, dass die Bedeutung von Kundenvariablen bei verschiedenen Unternehmen – auch in der gleichen Branche – sehr unterschiedlich sein kann. Zum anderen kann ein großes Datenmodell immer bessere Resultate liefern als ein Datenmodell mit nur 100 oder 200 Variablen. Ab einer bestimmten Anzahl von Variablen ist der Einfluss jeder einzelnen Variablen nicht mehr groß, in der Gesamtsumme zeigen die Ergebnisse, dass eine Reduzierung aber immer kontraproduktiv ist. Diese großen Datenmodelle sind also kein Selbstzweck. Je genauer das Kundenverhalten beschrieben werden kann, desto genauer kann es anschließend auch prognostiziert werden. Mit dieser Philosophie beschreiten wir den Weg

der oft zitierten *360-Grad-Beschreibung eines Kunden* und setzen diese komplett um. Die hohe Prognosegenauigkeit ist Ergebnis der großen Datenmodelle, das heißt, es geht nicht um Methodenverliebtheit oder mathematisch-wissenschaftliche Spielerei. Für das Unternehmen, das die Data-Mining-Verfahren einsetzen möchte, muss zum Schluss das Ergebnis stimmen und eine möglichst optimale Segmentierung resultieren.

Ein weiterer Vorteil großer Datenmodelle ist, dass mit diesen in der Regel bereits eine Grundlage für viele andere Fragestellungen gelegt ist: Unsere initial erstellten Datenmodelle müssen für neue Fragestellungen entweder überhaupt nicht oder nur unwesentlich erweitert werden. In vielen anderen Unternehmen wird für jede Fragestellung, zum Beispiel für Reaktivierung und Cross-Selling-Prognosen, jeweils ein separates Datenmodell erstellt, bearbeitet und analysiert. Dies ist nicht nötig, wenn das Datenmodell sehr umfassend definiert wurde. Weiterhin liefern umfassende Datenmodelle automatisch zahlreiche interessante Kennzahlen zu jedem einzelnen Kunden, die unmittelbar in ein entsprechendes Reporting einmünden können. Die Vorzüge der hier beschriebenen Vorgehensweise sind hier kurz zusammengefasst.

- Simultane Verarbeitbarkeit großer Datenmengen
  - Kundenverhalten wird sehr fein abgebildet
  - Simultane Auswertung der kompletten Kundenhistorie
  - Bereitstellung von Kennzahlen für Reporting und Controlling
- Ermöglichung einer sehr feinen Segmentierung
  - Exakte Steuerung von Mailing-Aktionen
  - Differenzierte Ansprache und Betreuung der Kunden
- Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen
  - Responseprognosen auf Kundenbasis
  - Umsatzprognosen auf Kundenbasis

7. Ausgewählte Praxisbeispiele zur Dokumentation der Leistungsfähigkeit von Neuronalen Netzen

In diesem Abschnitt werden Beispiele in den Bereichen *Werbemitteleinsatzoptimierung* und *Kundenbindung* vorgestellt (vgl. zu unserer Arbeit beim *Quelle*-Spezialversender *Atelier Goldner Schnitt* Brändli/Imhoff, 2005).

7.1 Praxisbeispiel: Werbemitteleinsatzoptimierung

Zitat aus einem Kundengespräch: „Eine Vorhersage, ob ein Kunde bei der nächsten Aktion kauft oder nicht, genügt bei unseren Entscheidungen nicht mehr. Um zu bestimmen, an wen es sich lohnt, unsere Kampagne zu richten, und welche Auflagen wir benötigen, möchten wir gerne wissen, welchen möglichen Umsatz wir mit einer Kundengruppe bei einer Aktion machen werden. Kann Data Mining das leisten?“ Mit unseren Analysen kann über abstrakte Scorings (Einteilung der Kunden in gute und schlechte Kunden) und Response-Prognosen (wie wahrscheinlich ist es, dass ein Kunde überhaupt reagiert) hinaus bestimmt werden, welche Umsatzhöhe in Euro pro Kunde zu erwarten ist. Mit einer Response-Optimierung allein ist noch nicht die Frage beantwortet, ob es sich lohnt, ein bestimmtes Werbemittel an einen Kunden zu schicken, also ob der Umsatz, den dieser Kunde bringen wird, die Kosten des Werbemittels und des Versands rechtfertigt.

Mit den Methoden von *Neuroconsult* sind Umsatzprognosen für jeden einzelnen Kunden, sowohl über alle Warengruppen als auch in einzelnen Warengruppen, möglich. Damit kann nicht nur der Versand eines Hauptwerbemittels, sondern auch der von Spezialkatalogen optimiert werden. Diese Prognosen können verwendet werden, um abzustimmen, ab welchem Kundensegment sich ein Versand des Werbemittels nicht mehr lohnt. So können präzise *Kosten-Nutzen-Analysen für Kampagnen* vorgenommen werden. Mit Umsatzprognosen ist hier nicht eine Prognose für den Gesamtumsatz eines Unternehmens gemeint, sondern der *Umsatz pro individuellem Kunden*. Diese Prognose pro Kunde kann sich auf einen bestimmten Zeitraum, ein bestimmtes Werbemittel, eine bestimmte Warengruppe oder einen bestimmten Vertriebskanal beziehen.

Für die zielgenauere Ansprache von Premiumsegmenten bzw. den Ausschluss von bestimmten Segmenten können diese Kosten-Nutzen-Analysen ebenfalls verwendet werden, beispielsweise für Telefonmarketing, das mit höherem Kostenaufwand verbunden ist. Eine ROI-Berechnung zeigt, für welche Kundengruppen sich solche Aktionen rechnen werden.

7.2 Praxisbeispiel: Umsatzoptimierung mit fester Auflagenzahl bei einem Versandhändler

Ausgangslage und Ziel des Projekts: Aus dem bestehenden Kundenstamm von ca. 550 000 Kunden sollten für eine feste Aussendemenge von 250 000 Katalogen diejenigen Kunden ermittelt werden, mit denen der zukünftige Umsatz maximiert werden kann. Zum Vergleich des bisherigen Selektionsschemas des Unternehmens und unseres neuen Verfahrens wurden beide Selektionen komplett angeschrieben und die erreichten Umsatzzahlen verglichen. In Abbildung 4 sind die Ergebnisse, die sich durch das unterschiedliche Selektionsschema ergeben haben, zusammengefasst.

Mailingaktion	Segmentierung Kunde	Segmentierung Neuroconsult
Aussendemenge	250.000	
Responsequote	7,73 %	9,16 %
erreichter Umsatz	€ 3.828.342	€ 4.625.441
Differenz Umsatz	+ € 797.099	

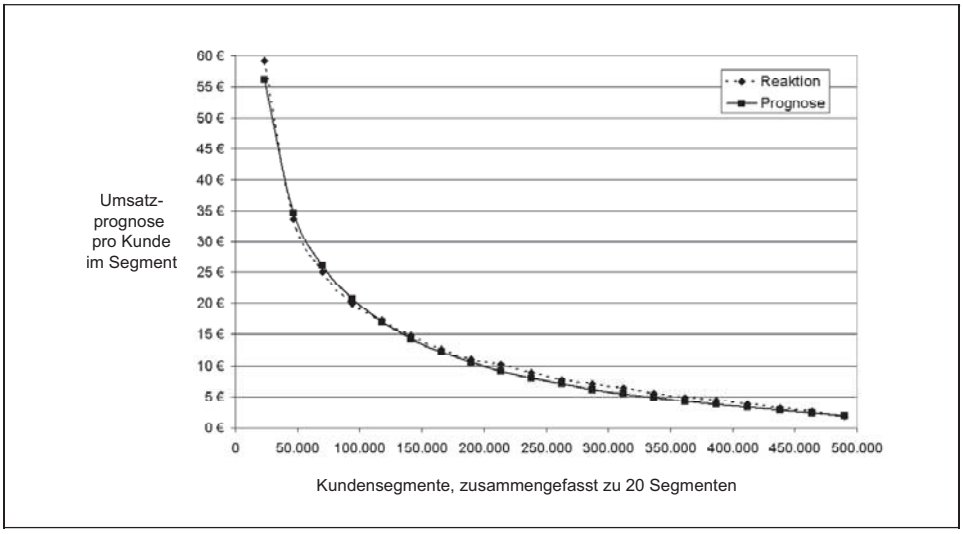
Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)
Abbildung 4: *Vergleich der Leistungsfähigkeit verschiedener Analysekonzepte*

In diesem Beispiel wurde durch das neue Selektionsschema im Endergebnis eine 18 Prozent höhere Response-Rate und 21 Prozent mehr Umsatz bei gleicher Auflage erreicht. Welche Kunden sind durch das Raster des Unternehmens gefallen, die aufgrund unserer Analyse dennoch angeschrieben wurden? Die Hauptunterschiede in der Selektion ergaben sich dadurch, dass in unserem Vorgehen keine festen Grenzen bei der Selektion existieren, wie bei dem bisher verwendeten RFM-Schema. So wurden zum Beispiel auch Kunden angeschrieben, die vor 2,5 Jahren das letzte Mal gekauft haben, aber in Kombination mit anderen Kriterien durchaus als Top-Kunden eingestuft wurden. Kundenverhalten ist nicht so einfach zu bewerten, dass die Selektionsvorgabe sein könnte, alle Kunden anzuschreiben, die das letzte Mal vor maximal 2,5 Jahren gekauft haben. Auch die Hinzunahme weniger weiterer Faktoren wie in der RFM-Selektion reicht nicht aus, um eine aussagekräftige Segmentierung der Kunden zu erhalten. Entscheidend ist die 360-Grad-Sicht auf die Kundendaten, die sich nicht nur auf ein letztes Kaufdatum und ähnliche einfache Kennzahlen stützt, sondern das Kundenverhalten möglichst detailliert aufschlüsselt. Bei unserer Optimierung waren für das Unternehmen überraschend auch Kunden dabei, die vor bereits vier Jahren das letzte Mal etwas gekauft haben.

Eine ergänzende Kalkulation lieferte zusätzlich interessante Ergebnisse. Wie viele Kataloge hätten aufgrund unserer Optimierung für den vom Unternehmen realisierten Umsatz von 3 828 342 Euro verschickt werden müssen? Statt der vom Unternehmen für diesen Umsatz benötigten Menge von 250 000 Katalogen, hätten für diesen Umsatz mit unserer Segmentierung nur 84 500 Kataloge eingesetzt werden müssen. Dies entspricht einer Differenz von 165 500 Katalogen, was eine Einsparung von Katalog- und Mailingkosten von 413 750 Euro bei gleichem Umsatz bedeutet hätte.

7.3 Praxisbeispiel: Cross- und Up-Selling für Produkte und Dienstleistungen

Mit Umsatzprognosen können – wie im vorherigen Beispiel gezeigt – Streuverluste vermieden werden. Diese Umsatzprognosen können aber auch dazu verwendet werden, *Cross- und Up-Selling-Potenziale für Produkte und Dienstleistungen* genau *zu identifizieren*. Möchte man ein Produkt an einen Kunden herantragen, das er bisher noch nicht genutzt hat, so kann aus seinem sonstigen Konsumverhalten auf die Kaufhaltung gegenüber diesem für ihn neuen Produkt zurückgeschlossen werden. Solche Cross-Selling-Analysen sind möglich zwischen verschiedenen Katalog- oder Warengruppen eines Unternehmens, beispielsweise zwischen „Mode für sie“ und „Mode für ihn“, zwischen Multimedia-Artikeln und Schmuck, zwischen Sach- und Lebensversicherungen, zwischen verschiedenen Telekommunikationstarifen, Up-Selling-Analysen zwischen verschiedenen Preisklassen innerhalb einer Katalog- oder Warengruppe. Das Ziel ist es hier zu prognostizieren, welche Kunden innerhalb einer bestimmten Warengruppe kaufen, in der sie vorher noch nie etwas gekauft hatten.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

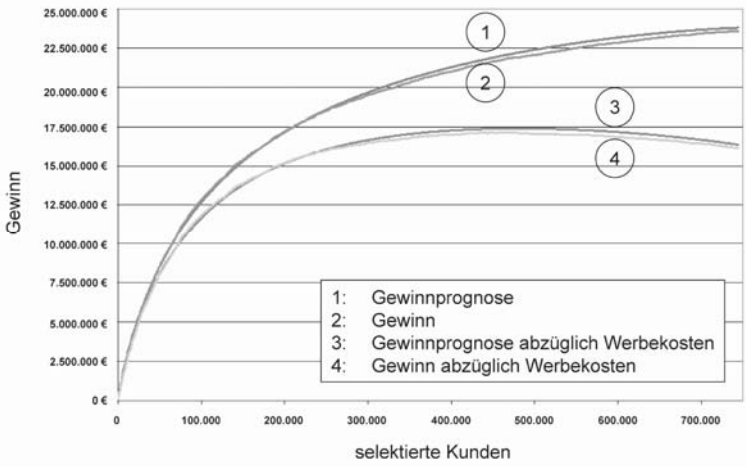
Abbildung 5: *Gegenüberstellung von durchschnittlicher Umsatzprognose pro Kunde und den tatsächlich eingetretenen Werten für die Warengruppe „Computerzubehör“ für Kunden, die bisher nicht aus dieser Gruppe gekauft haben*

In Abbildung 5 ist zum einen die Umsatzprognose für die Warengruppe „Computerzubehör“ für die Kunden abgebildet, die vorher noch nie aus dieser Warengruppe bestellt hatten. Folglich musste hier aus deren sonstigen Bestellungen in anderen Warengruppen auf das zukünf-

tige Kaufverhalten bei Computerzubehör geschlossen werden. Möglich war dies durch die 360-Grad-Auswertung von Kundendaten der Vorjahre, in denen alle Erstkäufer von Computerzubehör ausgewertet wurden. Diese Kunden wurden anhand ihrer sonstigen Kaufdaten segmentiert bezüglich der Zielgröße „Computerzubehör“ und jedes Kundensegment mit einem Prognosewert für künftige Computerzubehör-Käufe versehen, der aus den Vergangenheitsdaten abgeleitet wurde. Die tatsächlich eingetretene Reaktion dieser Kunden ist in Abbildung 5 ebenfalls zu finden, dargestellt als gestrichelte Linie. Dabei zeigt sich eine sehr hohe Prognosegenauigkeit, obwohl diese Art von *Cross-Selling-Prognose* schwieriger zu realisieren ist als eine normale Umsatzprognose, da bei den betroffenen Kunden jegliche Verhaltensdaten aus der prognostizierten Warengruppe fehlen und somit aus den Kaufdaten anderer Warengruppen geschlossen werden müssen.

Anhand der genauen Segmentierung der Kunden und der ROI-Prognosen in den einzelnen Segmenten lassen sich Cross-Selling-Maßnahmen sehr genau und zielgerichtet steuern. Die Maßnahmen können in den Segmenten mit hohem Prognosewert entsprechend aufwändiger gestaltet werden als in den Segmenten mit niedrigerem Wert. In den untersten Segmenten kann auf einen Einsatz von Cross-Selling-Maßnahmen sogar ganz verzichtet werden.

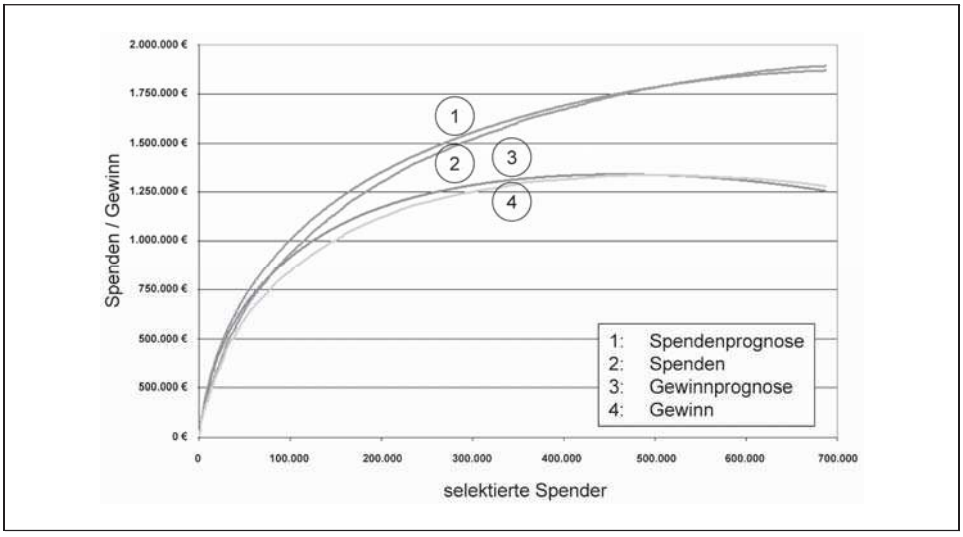
7.4 Praxisbeispiel: Gewinn-Optimierung für Versandhandel und Fundraising



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 6: *Praxisbeispiel Gewinnprognose und Gewinnoptimierung im Versandhandel*

In den Abbildung 6 und 7 sind Beispiele von *Gewinnprognosen* aus zwei ganz unterschiedlichen Branchen aufgetragen: aus dem *Versandhandel* und dem *Fundraising*. Ziel war die Prognose und Optimierung des Gewinns pro Kunde für eine einzelne Werbeaktion: einen Katalogversand bzw. einen Spendenaufruf. Die vorhergesagten und die tatsächlich eingetretenen Gewinne sind als kumulierte Werte aufgetragen. Zusätzlich wurden in den Diagrammen noch Werbekosten von den Kurven abgezogen. Mit den ermittelten Gewinnkurven nach Abzug der Werbekosten lässt sich der Einsatz der Werbemittel exakt planen und optimieren.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

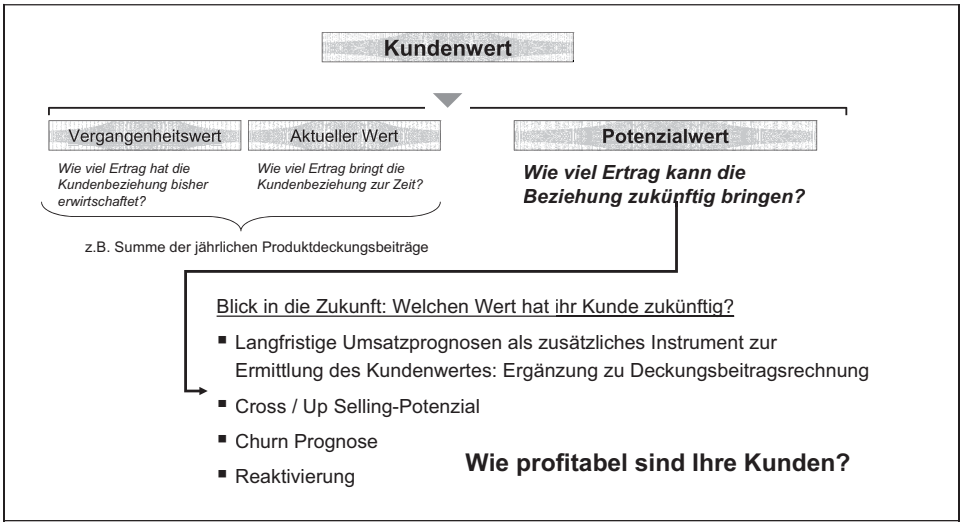
Abbildung 7: *Praxisbeispiel Spendenprognose und Spendenoptimierung im Bereich Fundraising*

Die in Abbildung 6 und 7 dargestellten Kurven sind auf den ersten Blick sehr ähnlich, bei genauerem Hinsehen erkennt man eine größere relative Abweichung der Ist-Kurven von den Prognose-Kurven bei dem Fundraising-Beispiel. Diese Beobachtung ist typisch, da Spendenverhalten im Allgemeinen deutlich schwieriger vorherzusagen ist als Kaufverhalten. Die Datenhistorie von Spendern ist in der Regel deutlich dünner und viel weniger aussagekräftig als die Kaufhistorie von Versandhauskunden. Zudem beobachtet man in der Praxis ein deutlich sprunghafteres Verhalten von Spendern im Vergleich zu Käufern. Diese Unterschiede im Kundenverhalten spiegeln sich in den Data-Mining-Analysen naturgemäß wider.

7.5 Praxisbeispiel: Umsatzprognosen als Ergänzung einer Kundenwertbetrachtung

Manche Unternehmen stellen *Kundenwertbetrachtungen* an, um die Attraktivität eines Kunden einschätzen zu können (vgl. vertiefend Hartmann et al., 2003; Kreutzer, 2006). Dabei wird vielfach von einem *Vergangenheitswert* („Wie viel Ertrag hat die Kundenbeziehung bisher erwirtschaftet?“) und einem *aktuellen Wert* („Wie viel Ertrag bringt die Kundenbeziehung zur Zeit?“) ausgegangen. Diese Werte sind meist noch recht gut handhabbar und werden zum Beispiel als Summe der jährlichen Produktdeckungsbeiträge auf Kundenebene berechnet.

Die *Abschätzung des zukünftigen Kundenwertes* („Welchen Wert hat der Kunde zukünftig?“) bringt naturgemäß Unsicherheiten mit sich. Hier können Umsatzprognosen pro Kunde in Euro ein ergänzendes Element in der Berechnung sein: Wie viel Umsatz tätigt ein Kunde im nächsten halben Jahr und welchen davon mit Mode, mit Möbeln bzw. Multimedia? Interessant für die Kundenwertbetrachtung ist hier, dass in der Regel in verschiedenen Warengruppen verschiedene Renditen realisiert werden können und so ein zusätzliches Instrument zur Abschätzung der zukünftigen Rentabilität eines Kunden zur Verfügung steht. Auch *Abschätzungen des Cross- bzw. Up-Selling-Potenzials* oder der *Abwanderungswahrscheinlichkeit* (*Churn-Scoring*) können helfen, die Rentabilität eines Kunden zu ermitteln (vgl. Abb. 8).


Kundenwert
Vergangenheitswert
Aktueller Wert
Potenzialwert
Wie viel Ertrag hat die Kundenbeziehung bisher erwirtschaftet?
Wie viel Ertrag bringt die Kundenbeziehung zur Zeit?
Wie viel Ertrag kann die Beziehung zukünftig bringen?
z.B. Summe der jährlichen Produktdeckungsbeiträge
Blick in die Zukunft: Welchen Wert hat ihr Kunde zukünftig?
Langfristige Umsatzprognosen als zusätzliches Instrument zur Ermittlung des Kundenwertes: Ergänzung zu Deckungsbeitragsrechnung
Cross / Up Selling-Potenzial
Churn Prognose
Reaktivierung
Wie profitabel sind Ihre Kunden?

Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)
Abbildung 8: *Praxisnahe Ermittlung eines Kundenwertes*

7.6 Praxisbeispiele: Kundenmanagement

Im Bereich Kundenmanagement sind vor allem folgende Fragen interessant:

- *Churn-Scoring*: Welche Kunden werden vermutlich abwandern bzw. kündigen?
- *Kundenreaktivierung*: Welche inaktiven Kunden lassen sich wieder reaktivieren?
- *Entwicklung von Kunden*: In welches Kundensegment entwickelt sich ein Kunde?

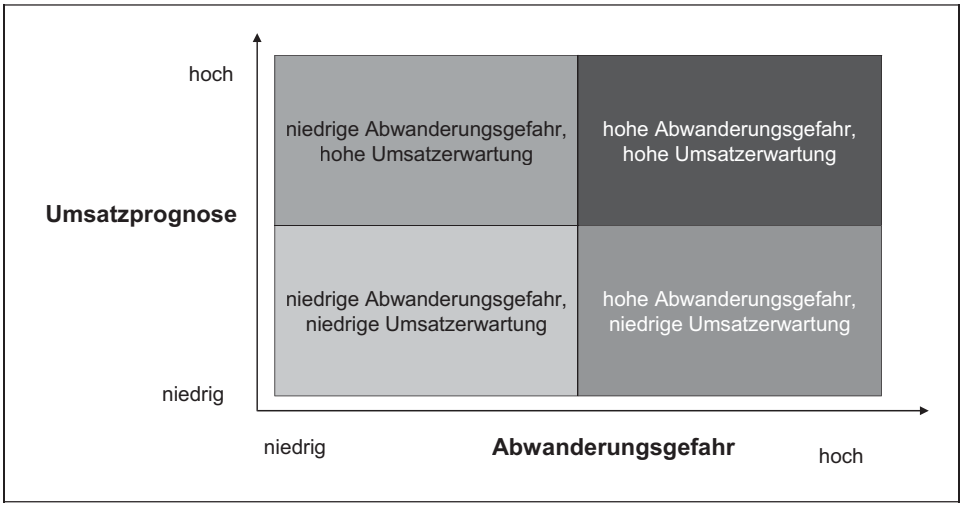
Bei *Churn-Scoring* bzw. bei den *Kündigungsprognosen* geht es um die Vorhersage der Ereignisse

- Wann kündigt ein Kunde sein Abonnement?
- Wann kündigt ein Kunde seinen Handy-Vertrag?
- Wann kündigt ein Kunde seine Club-Mitgliedschaft?

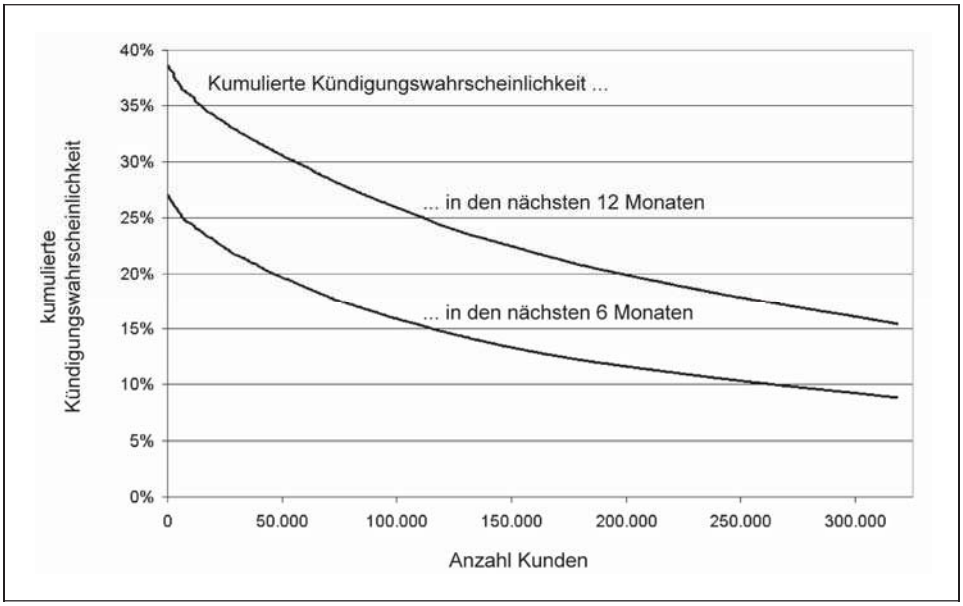
Bei *Abwanderungsprognosen* dagegen besteht eine Unsicherheit in der Definition, wann ein Kunde wirklich als „abgewandert" gilt, da keine vertragliche Bindung vorliegt. Ist ein Kunde bereits abgewandert, wenn er seit einem, zwei oder drei Jahren nichts mehr gekauft hat? Auch bei der *Reaktivierung von Kunden* gibt es diesen Interpretationsspielraum: Was ist überhaupt ein aktiver, was ein inaktiver Kunde? Ist ein Kunde, der das letzte Mal vor zwei Jahren etwas gekauft hat, ein „inaktiver" Kunde, der wieder aktiviert werden soll?

Um mit Data-Mining-Methoden die Fragen „Welche Kunden werden in den nächsten sechs Monaten abwandern?", „Welche Kunden können wieder reaktiviert werden?" beantworten zu können, müssen also Definitionen der Begriffe „abgewanderter Kunde" und „inaktiver Kunde" vorliegen. Diese Begrifflichkeiten werden üblicherweise in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung des Unternehmens bestimmt, da es hierbei natürlich auf die Branche ankommt und die Strategie des einzelnen Unternehmens berücksichtigt werden muss.

Durch ein intelligentes Data Mining kann erkannt werden, bei welchen Kunden es sich lohnt, diese zu halten. Durch eine Kombination von Umsatzprognosen pro Kunde einerseits und Abwanderungs- und Kündigungsprognosen andererseits kann bestimmt werden, wie lohnend ein Kunde in der Zukunft sein wird. Auf diese Weise kann ein Frühwarnsystem für Abwanderung und Kündigung aufgebaut werden (vgl. Abb. 9).



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)
Abbildung 9: *Kombination von Umsatz- und Churn-Prognosen als Warnsystem*



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)
Abbildung 10: *Prognose der kumulierten Kündigungswahrscheinlichkeit bei einem Telekommunikationsunternehmen*

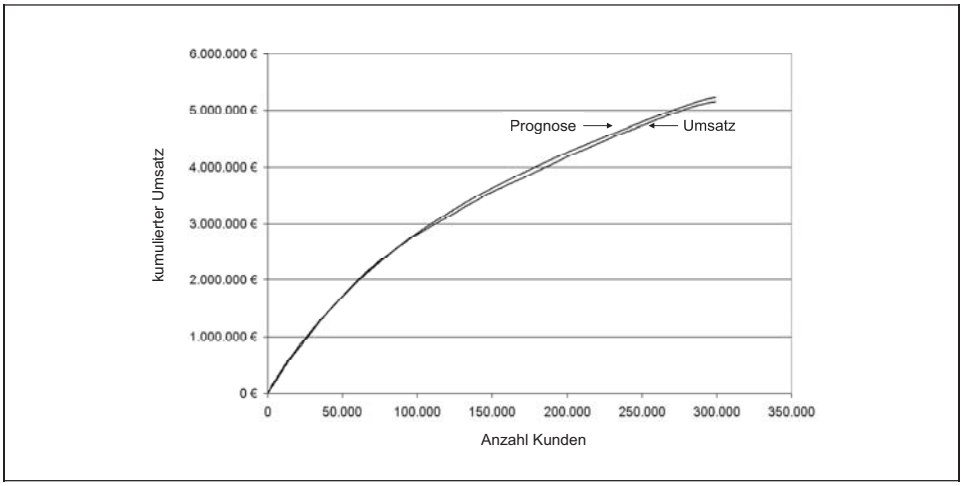
Bei einem Telekommunikationsunternehmen sollte eine proaktive Ansprache kündigungsgefährdeter Kunden erfolgen. Bei *Kündigungsprognosen* steht die Reduktion von Kündigungen im Vordergrund. Speziell im Telekommunikationsbereich besteht jedoch die große Gefahr, Kunden durch gezielte Ansprache erst darauf aufmerksam zu machen, dass ihre Verträge auslaufen, also den Kunden quasi an die Kündigung zu erinnern oder Mitnahmeeffekte, wie etwa den Erwerb eines subventionierten Handys, zu provozieren. Mit Data Mining können zunächst diejenigen Kunden identifiziert werden, bei denen die Kündigungsgefahr am höchsten ist. Die Frage der geeigneten Bindung der Kunden an das Unternehmen ist damit natürlich noch nicht beantwortet. Wenn geeignete Aktionen zur Kundenbindung identifiziert sind, kann wiederum per Data Mining ermittelt werden, welche Kunden für welche Bindungsmaßnahmen am affinsten sind. Im vorliegenden Beispiel ging es zunächst nur um die Identifizierung der Kündiger. In Abbildung 10 ist die Prognose der kumulierten Kündigungswahrscheinlichkeit innerhalb der nächsten sechs bzw. zwölf Monate dargestellt.

In den ermittelten Kundensegmenten kann nun geprüft werden, welche Bindungsmaßnahmen möglich und wie erfolgreich diese sind. Nach Abschluss dieser Phase des Projekts kann eine Zuordnung der Kunden zu passenden Bindungsmaßnahmen per Data Mining erfolgen. Hierbei ist es natürlich zunächst auch sinnvoll zu prüfen, welche der gefährdeten Kundenbeziehungen überhaupt aufrecht erhalten werden sollen.

Im nächsten Beispiel ging es um die *Reaktivierung von Kunden* bei einem Versandhändler. Kunden wurden hier als „inaktiv“ definiert, wenn sie mehr als drei Jahre keine Bestellung mehr getätigt hatten. In dieser Kundengruppe galt es diejenigen Kunden zu finden, die mit einem Reaktivierungsmailing den höchsten Umsatz erwirtschaften würden. Alternativ hätte man hier auch als Zielsetzung einen maximalen Response auf das Reaktivierungsmailing definieren können; es sollte aber hier tatsächlich der Umsatz und nicht nur die Reaktionsrate maximiert werden.

Diese Art von Data-Mining-Analysen sind weitaus schwieriger durchzuführen als gewöhnliche Umsatzprognosen in aktiven Kundengruppen, da bei inaktiven Kunden per Definition eine große Lücke in der Datenhistorie klafft. Erfahrungsgemäß sind immer die jüngsten Kundendaten die wertvollsten, im Fall der inaktiven Kunden sind jedoch alle Daten alt. Daher können solche Analysen nur dann gelingen, wenn eine möglichst weit in die Vergangenheit reichende Datenhistorie vorliegt. Im beschriebenen Fall waren dies Daten der letzten neun Jahre. Weitere Voraussetzung für das Gelingen einer Reaktivierungsanalyse ist, dass bereits in der Vergangenheit *Reaktivierungsmailings* stattgefunden haben, die man per Data Mining auswerten kann. Gibt es noch keine Erfahrungen im Bereich Reaktivierung, so kann Data Mining nur mit relativ geringem Erfolg eingesetzt werden. Im vorliegenden Fall gab es jedoch regelmäßige Reaktivierungsmailings, die man auswerten konnte.

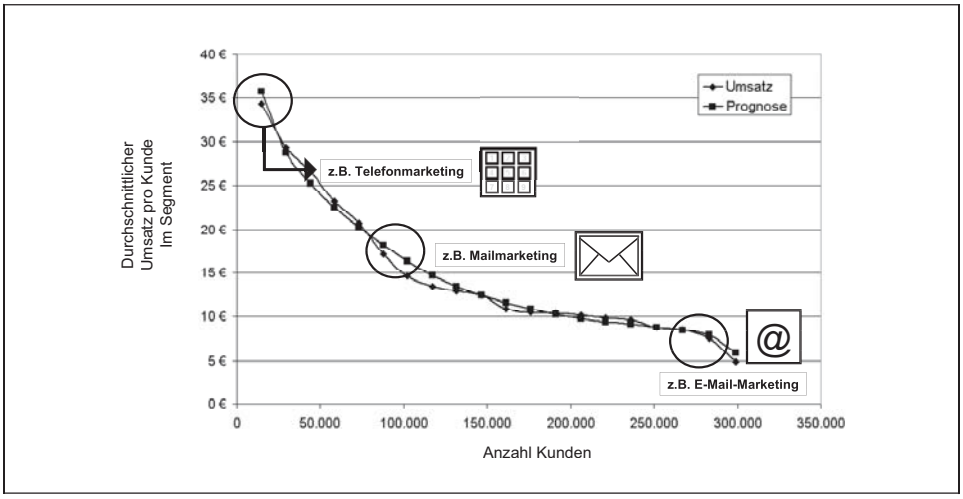
Abbildung 11 zeigt die kumulierte Umsatzprognose und den tatsächlich eingetretenen Umsatz über alle Kundensegmente. Auffällig ist hier, dass die Umsatzkurve in ihrer Steilheit viel weniger variiert als bei aktiven Kunden, wie beispielsweise in Abbildung 6. Der Grund hierfür ist, dass inaktive Kunden einander viel ähnlicher sind als aktive Kunden. Inaktive Kunden sind durch ihre weit zurückliegende und oft weniger ausgeprägte Kaufhistorie für das Neuronale Netz viel schwerer voneinander zu unterscheiden als aktive Kunden.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 11: *Gegenüberstellung von Umsatzprognose pro Kunde und tatsächlich eingetretenen Werten für ein Reaktivierungsmailing – kumulierte Darstellung*

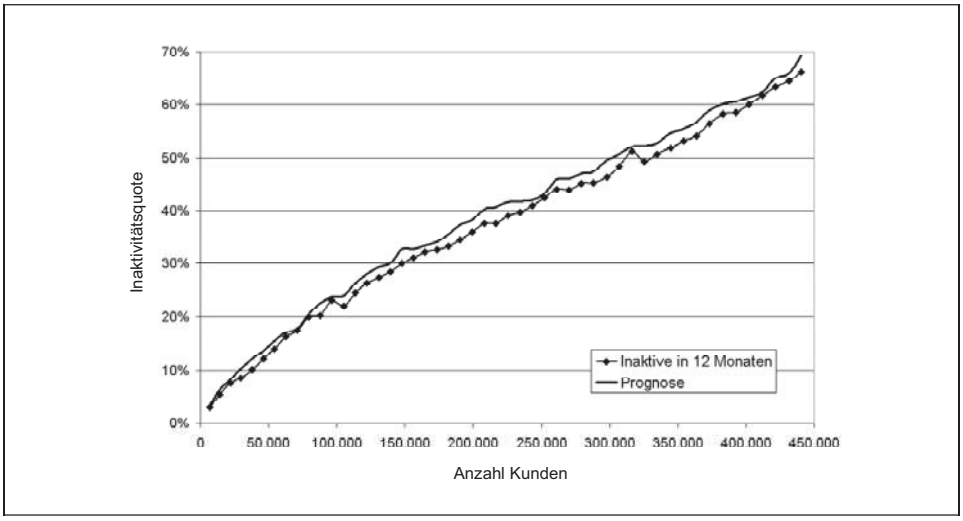
Abbildung 12 zeigt die prognostizierten und die tatsächlich eingetretenen mittleren Umsätze in den einzelnen Kundensegmenten. Die Reaktivierungsmaßnahmen können nun exakt nach dem erwarteten Umsatz jeder Kundengruppe gestaltet werden.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 12: *Gegenüberstellung von Umsatzprognose pro Kunde und tatsächlich eingetretenen Werten für ein Reaktivierungsmailing – Durchschnittswerte pro Kunde im Segment*

Bei einem *Churn-Scoring*-Projekt im Bereich Versandhandel wurde untersucht, welche Kunden in den nächsten zwölf Monaten inaktiv bleiben. Diese Definition von „Kundenverlust" war natürlich extrem eng gefasst, in diesem Fall jedoch bewusst so gewählt, um Vertriebsmaßnahmen frühzeitig gestalten zu können. Data-Mining-Analysen können natürlich ebenso gut auf kürzere oder längere Zeiträume als zwölf Monate eingestellt werden. Es stellte sich heraus, dass sich die Kunden sehr trennscharf und mit hoher Vorhersagegenauigkeit in Segmente teilen ließen, die die Aktivität in den nächsten zwölf Monaten voraussagen konnten, wie in Abbildung 13 gezeigt.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

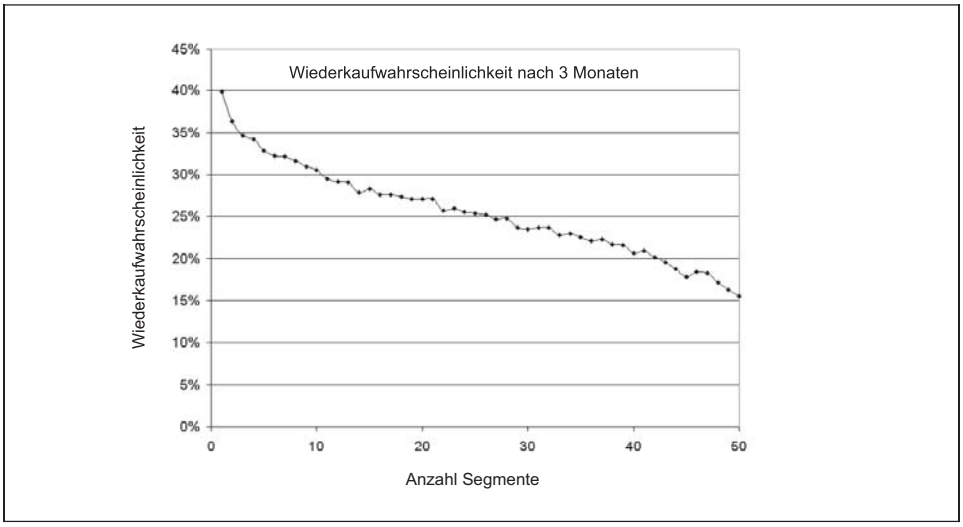
Abbildung 13: *Gegenüberstellung der prognostizierten Inaktivitätsquote, d.h. Anteil der inaktiven Kunden in den nächsten zwölf Monaten, und der tatsächlich eingetretenen Werte*

Mit Data-Mining-Analysen im Bereich Kundenentwicklung sollen profitable und unprofitable Kunden möglichst frühzeitig erfasst werden, um eine positive Entwicklung von Kundensegmenten zeitnah zu unterstützen. Interessant sind hierbei alle Phasen des Kundenlebenszyklus (vgl. weiterführend Kreutzer, 2006, S. 116 f.). Die Genauigkeit der Prognosen ist dabei wie immer abhängig von der Menge der verfügbaren Information über einen Kunden. Das heißt, je weiter in die Zukunft das Kundenverhalten prognostiziert werden soll und je weniger Kundendaten verfügbar sind, desto schwieriger werden diese Analysen. Durch eine Testanalyse ist überprüfbar, wie gut auf Basis der vorhandenen Daten Prognosen umsetzbar sind.

Beim folgenden Praxisbeispiel ging es um eine möglichst frühzeitige Einschätzung der Kundenentwicklung (*Erstkaufbewertung*). Ziel war es, schon nach der ersten Bestellung eines Kunden abzuschätzen, wie dieser sich weiter entwickeln wird. Natürlich kann zu einem so frühen Zeitpunkt der Kundenbeziehung kein Blick in die fernere Zukunft erreicht werden.

Die Aufgabenstellung war zu prognostizieren, ob diese Kunden innerhalb der nächsten drei Monate wieder kaufen werden. Es erschien auf den ersten Blick als schwierig bis unmöglich, Kunden auf der Basis lediglich eines einzigen Bestellvorgangs so gut bewerten zu können, dass eine verlässliche *Prognose der Wiederkaufwahrscheinlichkeit* möglich ist. Das Unternehmen wollte eine gezieltere Betreuung seiner Erstkäufer – also der Neukunden unmittelbar nach dem ersten Kauf – vornehmen, um so Maßnahmen abhängig von den Wiederkaufwahrscheinlichkeiten gestalten zu können. Das angestrebte Ziel des Unternehmen ist es, möglichst frühzeitig lohnende, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Die Analyse baute lediglich auf den reinen Verhaltensdaten der Kunden auf, ohne auf externe Daten zuzugreifen. Es wurden dabei in möglichst großem Detail alle Informationen der ersten Bestellung ausgewertet, und zwar unmittelbar nach der Bestellung, also ohne die Dauer einer Inaktivitätsphase danach auszuwerten. Das Analysesystem liefert also in Echtzeit sofort nach dem Bestellvorgang Informationen über die nächste Zukunft der Kundenbeziehung.

Trotz des relativ geringen Wissens über die Kunden konnte erstaunlich genau nach Kunden mit hoher und Kunden mit geringer Wiederkaufwahrscheinlichkeit getrennt werden. In Abbildung 14 ist das Ergebnis der Analyse dargestellt. Auf der x-Achse ist die Anzahl der Segmente dargestellt, hier vereinfachend zusammengefasst zu 50 Segmenten, auf der y-Achse ist die Wiederkaufwahrscheinlichkeit innerhalb der nächsten drei Monate abgebildet. Die durchschnittliche Wiederkaufwahrscheinlichkeit über alle Segmente beträgt 25 Prozent. Die Qualität der Segmentierung zeigt sich nun darin, wie gut die Kunden getrennt werden können, das heißt wie weit die ermittelten Segmente von der mittleren Wiederkaufwahrscheinlichkeit von 25 Prozent nach oben und nach unten abweichen.



Quelle: Neuroconsult (Data Mining Solutions)

Abbildung 14: *Bewertung des Erstkaufs von Kunden im Versandhandel (durchschnittliche Wiederkaufswahrscheinlichkeit über alle Segmente hier 25 Prozent)*

In der aufgetragenen Feinheit der Segmentierung von 50 Segmenten konnten Wiederkaufwahrscheinlichkeiten von bis zu 40 Prozent in den nächsten drei Monaten ermittelt werden. Diese 50 Segmente waren dabei alle in etwa gleich groß, enthielten also gleich viele Kunden. Wir möchten an dieser Stelle warnen vor einer Fehlinterpretation solcher Diagramme. Würde man in diesem Bild die Zahl der Segmente erhöhen, oder würde man die Segmente auf der linken Seite der Abbildung einfach viel kleiner machen, so würden sich dort Wiederkaufwahrscheinlichkeiten von nahezu 100 Prozent ergeben. Das ist aber nicht zielführend, da diese Segmente so klein wären, dass sie zum einen so wenige Kunden enthalten, dass man keine sinnvollen Maßnahmen mehr darauf aufbauen kann, und zum anderen der statistische Fehler so groß würde, dass kein Verlass mehr auf diese Zahl wäre. Daher ist es grundsätzlich immer wichtig zu hinterfragen, welche Anzahl von Kunden hinter einem Datenpunkt in einem Diagramm steckt. Auf sehr kleinen Kundensegmenten getroffene Aussagen sind nicht mehr auswertbar und zudem sehr ungenau und damit unredlich. Daher muss bei der Bewertung von Segmentierungsverfahren stets darauf geachtet werden, wie groß die Kundenbasis ist, die hinter jedem Datenpunkt und hinter jeder Aussage zu dem Segmentierungsverfahren steckt.

8. Marketingorientierte Umsetzung der Analyseergebnisse

Bei der Umsetzung der Analyseergebnisse sind externe Faktoren wie technische Machbarkeit und vertriebliche Zielsetzungen zu beachten: Was nützt es zum Beispiel einem Versandhändler, wenn seine Haupt- und Spezialkataloge am besten in einem Mix aus 256 unterschiedlichen Package-Varianten verschickt werden sollten, wenn der Lettershop maximal zehn unterschiedliche Packages verschicken kann? Gleichzeitig müssen für jedes Package Druck- und Portokosten in Abhängigkeit von den Auflagen berücksichtigt werden, um zu einer optimalen Verteilung der Packages unter den Kunden zu gelangen.

Mit unseren leistungsstarken Methoden der *Kampagnenoptimierung* können solche Nebenbedingungen in die Streulisten integriert werden. Für jeden Kunden lässt sich so die optimale Zusammensetzung seines individuellen Werbepackages ermitteln. Auch die Optimierung mehrerer Maßnahmen, die über einen längeren Zeitraum verteilt sind, ist damit möglich: Sollen zum Beispiel innerhalb einer Saison mehrere Kataloge verschickt werden, wird für jeden Kunden zu jedem Werbemittel ein Umsatzscore gebildet und die optimale Kombination aller Werbemittel für jeden einzelnen Kunden unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen berechnet, wie zum Beispiel:

- obere Grenze bei den Ausgaben für eine Werbekampagne, abhängig von deren prognostiziertem Nutzen;

- bei einzelnen Werbemitteln muss eine maximale Auflage beachtet werden, z.B. wegen beschränkter Produktverfügbarkeit;
- Produkte sollen verstärkt den Kunden angeboten werden, für die eine langfristige positive Kundenentwicklung prognostiziert wurde;
- Produkte sollen verstärkt oder gleichmäßig in bestimmten geografischen Regionen verteilt sein;
- jeder aktive Kunde soll eine Mindestmenge an Werbemitteln pro Jahr erhalten bei gleichzeitiger Optimierung der entstehenden Kosten;
- usw.

Eine in diesem Zusammenhang nicht ganz einfach zu lösende Aufgabe ist die *Optimierung von Druck- und Portokosten* von komplexen Mailingkampagnen. Da diese in der Regel von den Auflagenhöhen der einzelnen Packages abhängen, verändert die Optimierung der Auflagenhöhen zugleich die Voraussetzungen dieser Optimierung. Dieser scheinbare Widerspruch kann aufgelöst werden, wenn das Kostenoptimierungsverfahren in mehreren Iterationsschritten mehrfach hintereinander durchlaufen wird. Am Ende ergeben sich die optimalen Auflagenhöhen der einzelnen Werbepackages mit den exakt passenden Druck- und Portokosten. So können auch beliebig komplexe Kostenfunktionen für Druck und Porto bei der Optimierung von Kampagnen berücksichtigt werden.

Mit den innovativen Methoden von *Neuroconsult* ist es für jedes Unternehmen möglich, Data-Mining-Analysen durchzuführen – ein Data Warehouse ist dafür nicht notwendig. Wir können verschiedene Datenquellen zusammenführen und belasten dabei die unternehmenseigene IT-Abteilung nicht. Durch die sehr schnelle Arbeitsweise sind Analyseergebnisse innerhalb kürzester Zeit erzielbar. So kann frühzeitig abgeschätzt werden, ob eine bestimmte Aufgabenstellung mit den vorhandenen Daten durchführbar und vor allem auch, ob diese wirtschaftlich lohnend ist. Diese Schnelligkeit ist ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern. Erst durch die *Auswertung der gesamten Kundenhistorie* und eine *360-Grad-Betrachtung des Kunden* mit transparenten Neuronalen Netzen ergeben sich Segmentierungen mit einer hohen Trennschärfe sowie eine hohe Prognosegenauigkeit. Die Ergebnistypen sind einfach in die bestehenden Systeme zu integrieren und gehen über abstrakte Scorings hinaus: Prognostizierte Umsätze pro Kunde erlauben eine exakte Steuerung von Werbemaßnahmen über direkte ROI-Berechnungen. Die Kombination von kurzfristigen und langfristigen Prognosen erlauben zudem eine differenzierte Betreuung von Kunden über den gesamten Kundenlebenszyklus.

Transfer-Box

- Wie nahe kommen in meinem Unternehmen die verfügbaren Kundendaten der heute immer wichtigeren 360-Grad-Perspektive?
- Welche Möglichkeiten bestehen in unserem Unternehmen, um relevanten Datenlücken zu füllen?
- In welchen Bereichen setzen meine Entscheidungen qualifizierte Prognosen über zukünftiges Kaufverhalten voraus?
- Sind im eigenen Unternehmen qualifizierte Spezialisten für die Datenbereitstellung, -aufbereitung und -interpretation vorhanden?
- Wird das fehlende Vorhandensein eines Data Warehouse nach wie vor als Hemmschuh von qualifizierten Verhaltensprognosen angesehen?
- Hemmen fehlende IT-Ressourcen im eigenen Unternehmen die umfassende Zusammenführung und Auswertung von Kundendaten – gerade auch im Hinblick auf zukünftiges Kundenverhalten?
- Konzentriert sich unser Unternehmen schwerpunktmäßig auf vergangenheitsorientierte OLAP-Analysen oder werden bereits heute umfassend auch Neuronale Analysen zur Verhaltensprognose eingesetzt?
- Ist bekannt, mit wessen Unterstützung relevante Verhaltensprognosen zeitnah ermittelt werden können?

Literatur

Brändli, D./Imhoff, J. (2005), Neuronale Netze: Beherrschung der Informationskomplexität als Wettbewerbsvorteil, in: Database Marketing, 2/2005, 2005, S. 4-6

Codd, E.F./Codd, S.B./Salley, C.T. (1993), Beyond decision support, in: Computerworld , Vol. 27, 1993, S. 87-89

Cullinan, G.J. (1977), Picking Them by Their Batting Averages: Recency-Frequency-Monetary Method of Controlling Circulation, Manual Release 2103, New York, 1977

Hartmann, W./Kreutzer, R./Kuhfuß, H. (2003), Kundenbindung & More, Innovative Konzepte der Kundenbindung, Wiesbaden, 2003

Inmon, W.H. (1992), Data Warehouse – a perspective of data over time, in: Data Base Management, Februar/1992, S. 370-390

Inmon, W.H. (1996), Building the Data Warehouse, 2. Auflage, New York u.a., 1996

Kreutzer, R. (2006), Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2006

Lacki, T./Gallant P. (2005), Mind your own business, in: Direct Marketing News, August/2005, online unter URL:
http://www.dmn.ca/Articles/Articles/2005/august/mindbusiness.htm

Lusti, M. (2002), Data Warehousing und Data Mining, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, 2002

Todman, C. (2001), Designing a Data Warehouse: Supporting a Customer Relationship Management, New Jersey, 2001

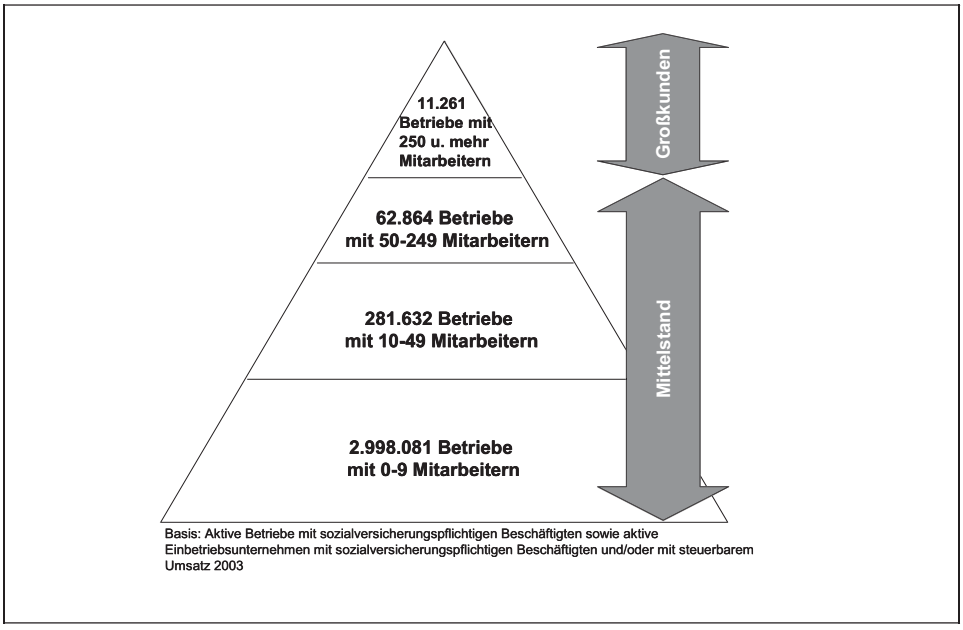
Dr. Marion Pfeiffer
ist Senior Consultant bei der Neuroconsult GmbH. Sie hat nach ihrem Physikstudium in Heidelberg, Genf und Irland als Beraterin in den Bereichen Strategy und Customer Relationship Management der marchFIRST/Mitchell Madison Group, der IBM Unternehmensberatung und IBM Business Consulting Services gearbeitet. Frau Dr. Pfeiffer hat dort schwerpunktmäßig Kunden in den Bereichen Finanzdienstleistung und Energieversorgung und in der Reisebranche beraten und Consulting-Studien erstellt. Bei Neuroconsult berät Frau Dr. Pfeiffer, mit ihrer Spezialisierung auf analytisches CRM und Marketing- und Vertriebs-Controlling, Kunden bei der Durchführung von Business-Intelligence-Projekten. Ihre langjährige Praxiserfahrung setzt Frau Dr. Pfeiffer ein, um das Angebot von Neuroconsult nach aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen mit fortzuentwickeln und zu erweitern.
(E-Mail: Marion.Pfeiffer@neuroconsult.de)

Dr. Jorg Imhoff
ist geschäftsführender Gesellschafter der Neuroconsult GmbH. Bereits seit 17 Jahren arbeitet und forscht er im Bereich der Anwendung Neuronaler Netzwerke. Während seine Studiums der theoretischen Physik in Heidelberg und am renommierten Imperial College in London untersuchte er den Zusammenhang zwischen Neuronalen Netzen und anderen Analyseverfahren der mathematischen Statistik. Ein Resultat seiner Forschungstätigkeit war die Entwicklung von neuartigen Analyseverfahren, die sich im praktischen Einsatz als überlegen gegenüber den ursprünglichen Methoden herausstellten. Die Kundenliste von Neuroconsult umfasst namhafte Unternehmen, wie den Quelle Spezialversender Atelier Goldner Schnitt, SSI Schäfer Shop, den zur Bertelsmann DirectGroup gehörenden Buchclub Donauland, die GWV Fachverlage, das Bischöfliche Hilfswerk MISEREOR, UNICEF Deutschland u.a.
(E-Mail: Jorg.Imhoff@neuroconsult.de)

Systematische Marktausschöpfung im Mittelstand – Wege zur Erschließung neuer Absatzpotenziale am Beispiel der Automobilbranche

Franz-Josef Brand

1. Das Marktvolumen und Marktpotenzial



Quelle: Statistisches Bundesamt

Abbildung 1: *Unternehmensstruktur in Deutschland – Anzahl nach Mitarbeiteranzahl*

Der Mittelstand erfährt in Nachrichten und Medien als Bezeichnung für Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe immer dann besondere Erwähnung, wenn intensiver über die Auswirkungen und Folgen der Globalisierung gesprochen wird. Liegt es daran, dass dem Mittelstand speziell in Deutschland in der wirtschaftsstrategischen Lage eine besondere Wettbewerbsposition durch seine Innovationskraft, Flexibilität und Leistungsfähigkeit zugesprochen wird? Oder liegt es auch daran, dass der Mittelstand als investierender und konsumierender Wirtschaftsfaktor ein interessanter Marktpartner speziell für ausländische Anbieter ist? Allein in *Deutschland* werden über *3,3 Millionen mittelständisch geprägte Unternehmen* gezählt – definiert nach Mitarbeiteranzahl (von 1 bis 249 Mitarbeitern) und Umsatz (von 0,5 Millionen bis 50 Millionen Euro; vgl. Abb. 1).

Ergänzt wird diese Marktbetrachtung um die Unternehmen, die mit einer vergleichsweise mittelständischen Struktur zu den Gewerbekunden und kleineren Dienstleistungsunternehmen zu rechnen sind und über einen Fuhrpark verfügen. So ergibt sich in Deutschland ein Marktvolumen von etwa 1 500 000 Unternehmen. Allein dieses quantitative Volumen macht deutlich, dass das *Segment Mittelstand* immer mehr in den Fokus der Marketing-Verantwortlichen rückt. Haben sie doch auch wegen der spürbaren Konsumzurückhaltung des privaten Sektors erkannt, welche erheblichen Absatz- und Umsatzreserven in mittelständischen Unternehmen schlummern, die durch eine gezielte Marktbearbeitung und Angebotsvermarktung ausgeschöpft werden können.

Flottengröße	Flottenanzahl
1 bis 4 PKW	1.400.000
5 bis 9 PKW	65.000
10 bis 19 PKW	15.000
20 bis 49 PKW	15.000
50 und mehr	5.000
Summe	**1.500.000**

Quelle: UGW Berechnungen

Abbildung 2: *Anzahl der mittelständischen Firmen 2007 – unterteilt nach Größe des Fuhrparks (exkl. LKW)*

Dies soll am *Beispiel der Automobilbranche* illustriert werden: Etwa die Hälfte der Neuzulassungen auf dem deutschen Kraftfahrzeugmarkt entfallen bereits auf den gewerblichen Bereich (inkl. der Neuzulassungen der Händler). Diese Zulassungen des Automobilhandels

werden später als Vorführwagen oder Tageszulassungen an private und gewerbliche Kunden weitervermarktet. So beziffert sich der geschätzte Anteil des gewerblichen Bereichs auf über ein Drittel der gesamten PKW-Zulassungen – Tendenz kontinuierlich steigend im Gegensatz zur negativen Entwicklung der privaten Zulassungen. In diesem Segment werden die Unternehmen mit ihren gewerblichen Zulassungen in unterschiedliche Flottengrößenklassen eingeteilt, um das quantitative Potenzial besser abbilden zu können. So zeigt die Aufteilung nach Fuhrparkgröße der einzelnen Unternehmen einen klaren mengenmäßigen Schwerpunkt bei den Fuhrparks mit 1-4 bzw. 5-9 Fahrzeugen. Etwa 1,46 Millionen Unternehmen eine Fuhrparkgröße bis zu 10 Fahrzeugen. Dagegen ist die Anzahl der so genannten Big Fleets vergleichsweise klein: Nur etwa 5000 Unternehmen betreiben in Deutschland einen Fuhrpark mit mehr als 50 Fahrzeugen (vgl. Abb. 2).

Welche Auswirkungen haben nun diese Marktstrukturen bei den mittelständischen Unternehmen für die Bearbeitung des Marktes, um die positive Entwicklung des Marktsegmentes und das sich speziell für einzelne Marken bietende Marktpotenzial auszuschöpfen? Die *Hauptursachen für ein wenig systematische und konsequente Marktbearbeitung* sind in folgenden Bereichen zu suchen:

- fehlende Markttransparenz über Kunden und Bedarf auf lokaler Ebene des Vermarktungsgebietes
- fehlende Kenntnis über den richtigen Einsatz der möglichen Kommunikations- und Vertriebsinstrumente
- fehlende finanzielle und personelle Kapazitäten zur konsequenten Verfolgung von Neugeschäftsansätzen

Je mehr ein Unternehmen – sei es auf Hersteller- oder Händlerebene – versucht, das Geschäft mit mittelständischen Unternehmen zu intensivieren, desto professioneller ist ein Vermarktungsplan zu erstellen, der allen Vertriebsaktivitäten eine klare Zielplanung vorgibt. Nur so können Potenziale nicht nur identifiziert, sondern auch systematisch erschlossen werden.

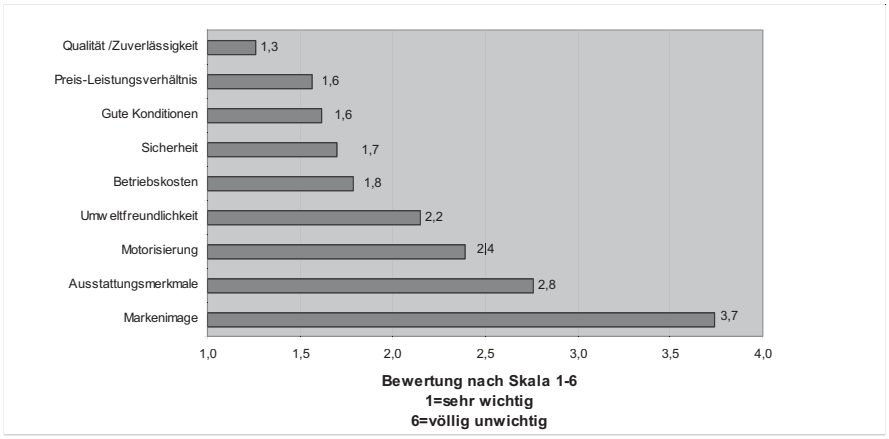
2. Die Erwartungshaltung mittelständischer Unternehmen

Die *Vermarktungschancen bei mittelständischen Unternehmen* ergeben sich aus deren besonderer organisatorischen Struktur. In vielen Unternehmen sind die Entscheidungsstrukturen flach, übersichtlich und leicht zu bestimmen. Häufig ist der Geschäftsführer auch Eigentümer und Unternehmer, verantwortlich für alle relevanten Entscheidungen, wozu meistens auch Entscheidungen über die Fahrzeuge des Fuhrparks mit Marke, Modellen und Anzahl der

Fahrzeuge gehören. Gerade in diesem Punkt verhalten sich die Entscheider über geschäftlich genutzte Automobile anders, als es im Privatkundengeschäft zu beobachten ist.

> *Der Schlüssel zu mehr Geschäftserfolg im Mittelstand liegt in der Fähigkeit, sich auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse der einzelnen Branchen und Unternehmen einzustellen und passgenaue Angebote hinsichtlich Produktkonfiguration und Angebotspaket zu formulieren.*

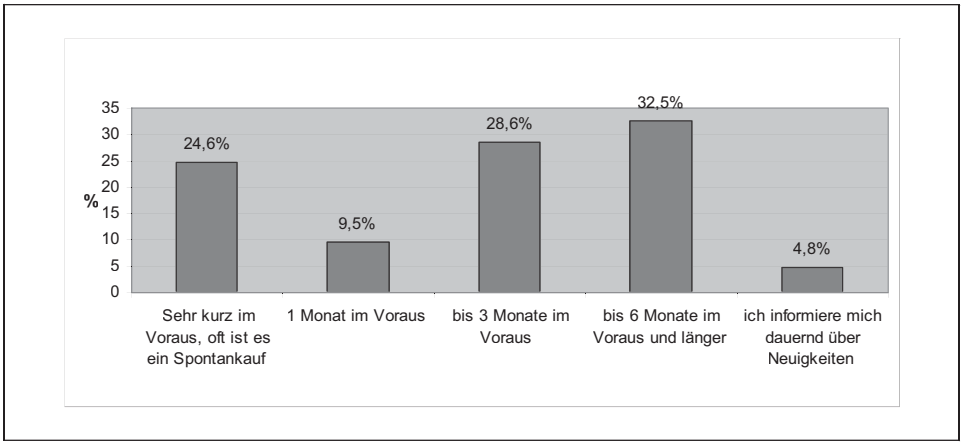
Vielen Herstellern und Händlern fällt es aber nach wie vor schwer, diese aus Marketing-Sicht simple Forderung und Selbstverständlichkeit umzusetzen. Dies ist auch ein Resultat der Konzentration der Marketing-Aktivitäten auf das Privatkundengeschäft mit dem Ziel, Markenimage und Markenpräferenz aufzubauen. Nun spielen aber emotionale Entscheidungsdimensionen im Gewerbekundengeschäft eine eher untergeordnete Rolle. Die Fahrzeuge für den Fuhrpark – eventuell der Dienstwagen für die Führungsebene – werden nach Gesichtspunkten von Qualität, Preis/Leistung, Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit angeschafft. Dabei treten Markenpräferenz, Markentreue und besondere technische Ausstattungsmerkmale in den Hintergrund (vgl. Abb. 3), wie eine von der UGW 2007 durchgeführte Untersuchung zeigt. Für diese Studie wurden 126 Automobilhändler der zehn marktanteilsstärksten Automobilmarken und 127 Unternehmen des deutschen Mittelstandes in den Monaten März und April 2007 telefonisch befragt. Diese spannenden Ergebnisse haben zur Folge, dass eine andere Vorgehensweise in der Kommunikation und Vermarktung an die unterschiedlichen Segmente und Branchen der mittelständischen Kunden notwendig erscheint.



Quelle: UGW-Studie, 2007

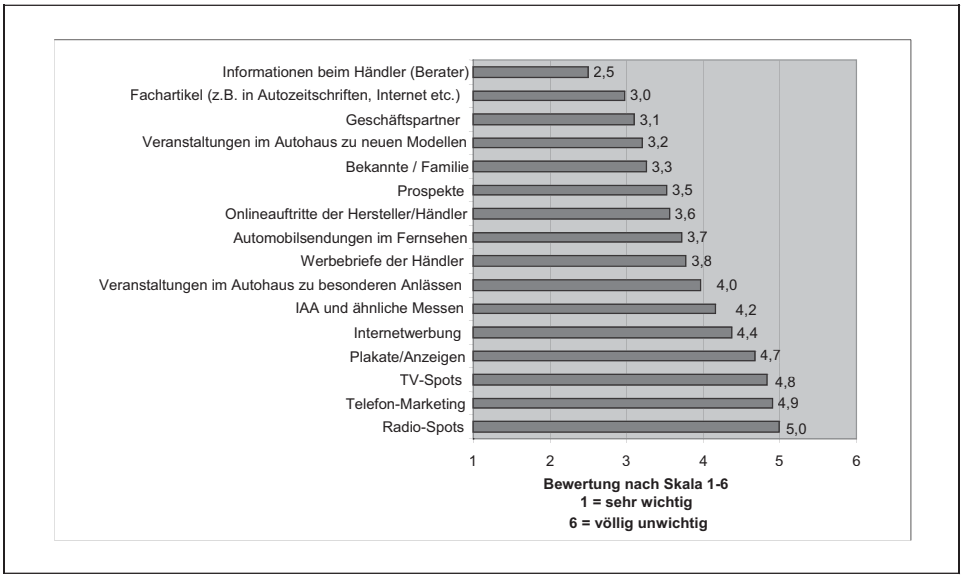
Abbildung 3: *Bedeutung verschiedener Kriterien für mittelständische Gewerbekunden beim Fahrzeugkauf*

Bei der Betrachtung des Kaufentscheidungsprozesses bei Gewerbekunden ist zunächst relevant, dass sich gewerbliche Kunden im Gegensatz zu Privatkunden mit einer anderen Vorlaufzeit über Produkte und Angebote und Konditionen informieren (vgl. Abb. 4).



Quelle: UGW-Studie, 2007

Abbildung 4: *Zeitlicher Vorlauf mit Informationssuche bis zur Entscheidungsfindung für Marke und Modell im deutschen Mittelstand*



Quelle: UGW-Studie, 2007

Abbildung 5: *Bedeutung verschiedener Informationsquellen zur Vorbereitung der Kaufentscheidung im deutschen Mittelstand*

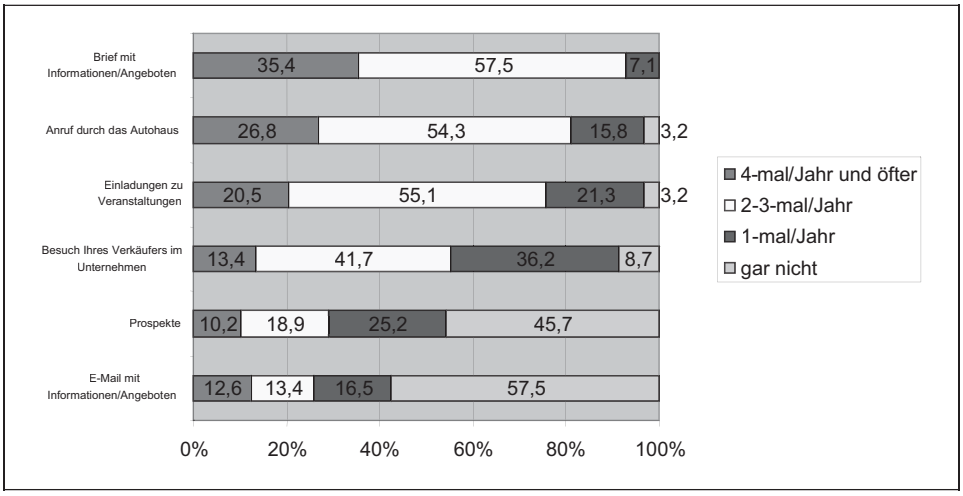
Über 60 Prozent der Gewerbekunden informieren sich bis sechs Monate im Voraus. Bei etwa einem Viertel der Entscheider handelt es sich häufig sogar um einen aktuellen Bedarfskauf aufgrund betrieblicher Mobilitätsanforderungen, bei denen mit sehr kurzem Vorlauf entschieden wird. Bei mittelständischen Unternehmen als kaufende Einheit stehen hinsichtlich der Informationsbeschaffung von allen marketing- und vertriebsrelevanten Instrumenten die persönliche und kompetente Beratung durch den Handelspartner an erster Stelle.

Die Erhebung bestätigt die Erkenntnis, dass *Gewerbekunden eine andere Erwartungshaltung an ihre kommunikative Betreuung haben*. So spielen die „fachlichen" Informationsträger wie Fachzeitschriften, Geschäftspartner-Gespräche und Fachveranstaltungen im Autohaus eine signifikant größere Rolle als die Werbeträger und Kommunikationsmedien aus dem Privatkunden-Marketing; diese fallen in der Bedeutung für die Präferenz- und Kaufentscheidung deutlich zurück.

Betrachtet man das *Kommunikationsverhalten* und die *Kommunikationserwartungen* von Händler und Kunde genauer, so fallen zwei interessante Erkenntnisse ins Auge:

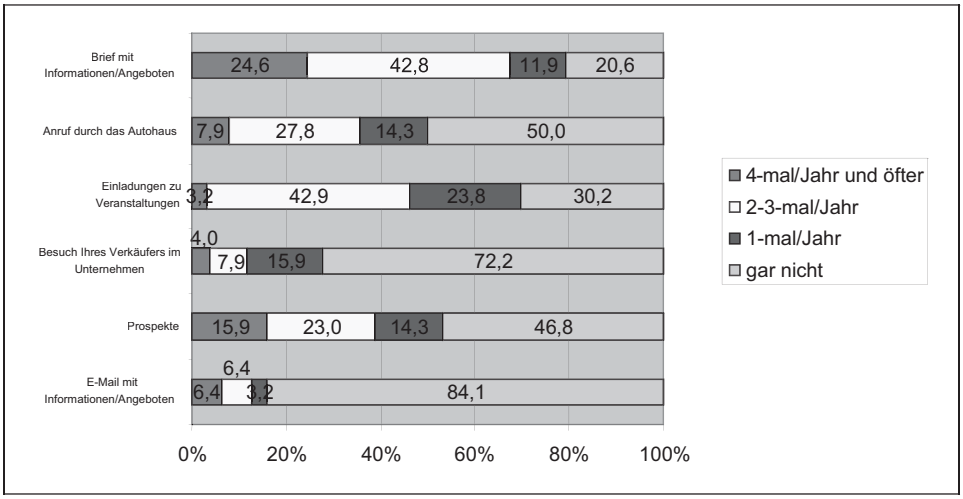
- Die klassischen, vertriebsunterstützenden Kommunikationsinstrumente Mail, Call, Event werden am meisten eingesetzt und sind auch von den Kunden als Informationsquelle akzeptiert.
- Push- und Penetranzverhalten ist out und wirkt speziell in Zeiten des zunehmenden Absatzdrucks eher kontraproduktiv.

Dies verdeutlicht die Gegenüberstellung der Einschätzungen der Händler über ihr Kommunikationsverhalten mit der Akzeptanz der Ansprachehäufigkeit bei den Gewerbekunden (vgl. Abb. 6 und 7).



Quelle: UGW-Studie, 2007

Abbildung 6: *Häufigkeit des Kundenkontakts mit unterschiedlichen Medien durch den Handel*



Quelle: UGW-Studie, 2007

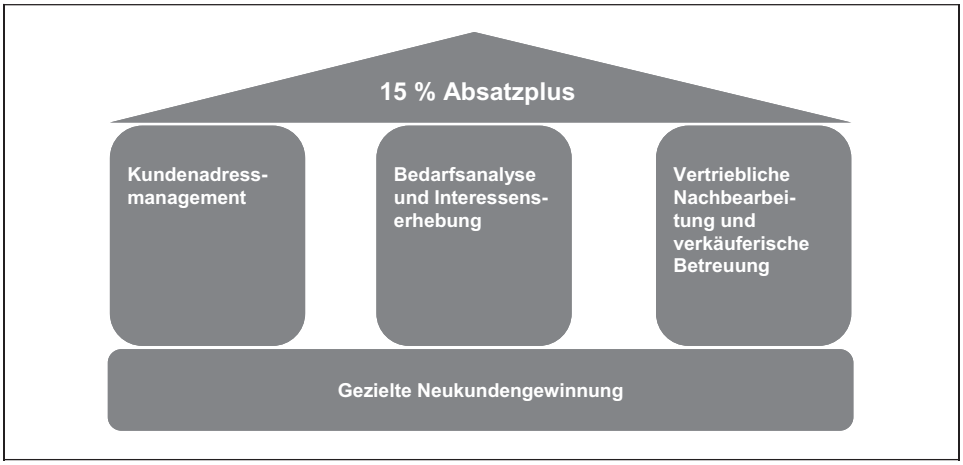
Abbildung 7: *Häufigkeit des Händlerkontakts mit unterschiedlichen Medien bei Gewerbekunden*

In fast allen Bereichen wurde von den Händlern eine höhere Kontaktfrequenz angegeben, als von den Gewerbekunden wahrgenommen wird. Im Vermarktungsmix erfolgreicher Automobilhändler mit einem steigenden Gewerbekundengeschäft ist das *Mail-Call-Visit-Ansprachekonzept* ein fester Bestandteil der Marktvorbereitung. Entscheidend dabei ist aber, wie diese Instrumente in das strategische Gesamtkonzept der Händlerbetriebe eingebunden sind, um die größtmögliche Durchschlagskraft zu gewinnen.

3. Die strategische Vorgehensweise

Gegenüber dem Privatkundengeschäft bietet das *Gewerbekundengeschäft* in der Vermarktung von Automobilen einen entscheidenden Vorteil: Der *Markt ist sehr transparent* und kann bis auf das Markbearbeitungsgebiet der Automobilhändler statistisch erfasst und nach Branchen segmentiert werden. Dadurch ist es möglich, den jeweiligen Händlern relativ exakt das lokale Potenzial an mittelständischen Unternehmen aufzuzeigen und – gespeist aus unterschiedlichen Adressdatenbanken – für eine gezielte Akquisition interessante potenzielle Kunden präzise vorzuselektieren und mit den eigenen Kundenbeständen abzugleichen.

So basiert auch die *Strategie zur Absatzsteigerung* auf drei Säulen und folgt konsequent der Idee, die richtigen Angebote mit den richtigen Maßnahmen und der richtigen verkäuferischen Betreuung, an die richtige Zielgruppe heranzutragen (vgl. Abb. 8). Aufgrund umfassender eigener Beratungsprojekte der *UGW* konnten dabei immer wieder Absatzsteigerungen von durchschnittlich 15 Prozent erreicht werden.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: *Drei-Säulen-Strategie zur Steigerung des Absatzes durch systematische Neukundengewinnung*

Die *Herausforderungen für eine systematische Marktbereitung* liegen in den folgenden Bereichen:

- *Unzureichende Transparenz über das „unbearbeitete" Kundenpotenzial*
  Die Erfahrungen im Automobilvertrieb zeigen, dass die Händler vor Ort die Anzahl der Kunden in ihrem Marktgebiet, mit denen sie noch keinen Umsatz getätigt haben, unterschätzen. Daher werden die Verkaufschancen für zusätzlichen Absatz aufgrund einer Gewinnung neuer Kunden durch den Handel nicht ausgeschöpft.

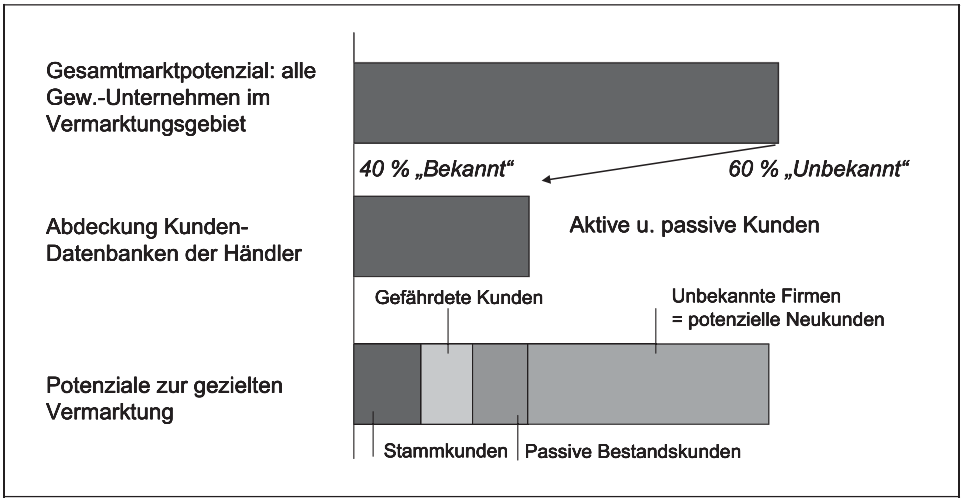
- *Unzureichende Umsetzungsunterstützung*
  Den Händlern fehlt es oft an Professionalität in der Kontaktaufnahme bei neuen Kunden, basierend auf einer gezielten Bedarfs- und Interessensanalyse. So werden wichtige Kundeninformationen, die für eine Erfolg versprechende verkäuferische Bearbeitung notwendig sind, nicht erhoben, sind folglich auch nicht hinterlegt und können deshalb nicht konsequent zur Akquisition eingesetzt werden.

- *Unzureichende vertriebliche Nachhaltigkeit*
  Es fehlen zusätzlich zeitliche und fachliche Kapazitäten zur nachhaltigen Marktbearbeitung der Interessenten und zur Verfolgung der aussichtsreichen Kundenkontakte, da das Tagesgeschäft oft zu viele Ressourcen bindet. Hier liegt der Fokus oft auf den dringlichen Aufgaben, die zulasten der wichtigen Aufgaben fokussiert werden.

Zunächst ist es sinnvoll, das *lokale Marktpotenzial in vier Hauptgruppen zu strukturieren*, die aufzeigen, um welche vertriebsrelevanten Teilsegmente von Kunden es sich handelt (vgl. Abb. 9). Die *Gesamtzahl der mittelständischen Unternehmen* wird aus den Datensätzen von führenden Adressanbietern wie *bedirekt* oder *Acxiom* bestimmt. Eine *Geocodierung* weist den einzelnen Händlern das quantitative Potenzial nach Markbearbeitungsgebiet zu. Dadurch ist in den folgenden Schritten eine genaue Analyse nach den folgenden Kundensegmenten möglich:

- *Stammkunden* (Kriterium: Umsatzgröße in einer definierten Höhe)
- *gefährdete Kunden* (geringer Umsatz und letzter Umsatz vor einem Jahr und länger)
- *passive Bestandskunden/verlorene Kunden* (letzter Umsatz vor zwei Jahren und länger)
- *unbekannte Unternehmen/potenzielle Neukunden* (Adresse nicht in der Händlerdatenbank)

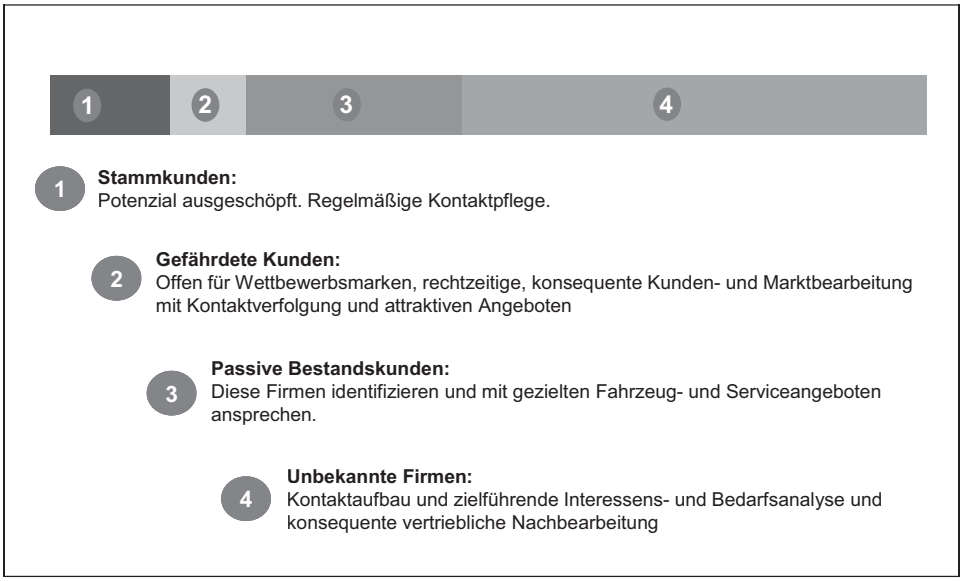
Der Anteil der unbekannten Kunden an dem Gesamtpotenzial in relevanten Vermarktungsgebiet liegt dabei häufig bei 60 Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9: *Strukturierung des Marktpotenzials zur systematischen Bearbeitung von aktiven, passiven und Neukunden*

Dieser Ansatz ermöglicht eine effizientere Vorgehensweise in der Kundengewinnung und Marktausschöpfung durch spezifische Maßnahmen, die von der regelmäßigen Kontaktpflege der Stammkunden bis zum erstmaligen Kontaktaufbau bei „unbekannten“ Firmen reicht. Abbildung 10 zeigt, welche Vermarktungserfordernisse in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Kundensegmenten abzudecken sind.



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 10: *Differenziertes Vermarktungskonzept nach Kundensegmenten*

Basierend auf diesen Kundensegmenten schließt sich die Planung der *Vertriebsvorleistung*, der *Kontaktstrategie* und der *Nachbearbeitung* an. Aus den einzelnen Segmenten werden die Adressen der Kunden selektiert, die dem „Beuteraster" für die Verkäufer entsprechen. Zur Bearbeitung der einzelnen Adressen werden Maßnahmen definiert, die eine Bewertung der potenziellen Kunden hinsichtlich der aktuellen Kaufplanung, des kurz- und mittelfristigen Bedarfs für Anschaffungen im Fuhrpark und des generellen Interesses an Marke und Modellen ermöglichen. Bei aller Systematik in der Adressselektion, Kundensegmentierung und Kommunikation darf nicht vergessen werden, dass die Verkäufe nicht gleich beim ersten Kontakt getätigt werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor einer systematischen Marktbearbeitung ist eine *konsequente und nachhaltige Nachbearbeitung* – basierend auf einem leistungsstarken Wiedervorlagesystem. Unabdingbar hierfür ist ein *CRM-orientiertes Kundenkontakt-Management-Tool*, mit dem die Verkäufer ihre Verkaufsaktivitäten steuern können.

Um einen *optimalen Erfolg in der Marktbearbeitung* zu erzielen, ist eine detaillierte Vorgehensweise aufzustellen, die alle Möglichkeiten bei der Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen (Neukunden, passive Kunden) und Kundensegmente (verschiedene Branchen und Berufsgruppen) mit unterschiedlichen Medien abdeckt. Dabei muss jedes der vier Adresspotenziale mit zielgruppen- bzw. branchenspezifischen Maßnahmen strukturiert bearbeitet werden.

Die größte Herausforderung, aber auch das größte Potenzial liegt bei den *„unbekannten" potenziellen Neukunden*. Hier bietet sich für eine schnelle Kontaktaufnahme und Potenzialidentifikation an, zunächst eine *Interessens- und Bedarfsanalyse* durchzuführen, um so im ersten Schritt die Interessenten mit Bedarf und grundsätzlichem Interesse an der Marke von

denen zu trennen, die wegen eines offensichtlichen Desinteresses an Marke und Modellen nicht weiter bearbeitet werden sollten. Die Unternehmen, die sich der Marke gegenüber aufgeschlossen zeigen und Interesse an Neuanschaffungen bekunden, sind nun vom Händler konsequent vertrieblich zu betreuen. Dabei gestaltet sich die Bearbeitung der Interessenten leichter, fügt sie sich doch in die gelernten Prozessabläufe der Verkäufer reibungslos ein. Hier erfolgt die Ansprache der interessierten Zielpersonen zunächst mit der Einladung zur Probefahrt und der Ausarbeitung eines individuellen Angebotes.

Als schwieriger stellt sich die *Ansprache der passiven Kunden* sowie die *Ansprache der gefährdeten Kunden* heraus, da diese Gruppen ein *nicht unerhebliches Verlustpotenzial* aufweisen. Aus individuellen Gründen ist hier nach einem vor einiger Zeit erfolgten Kauf die weitere Geschäftsbeziehung abgebrochen worden. Diese Kunden haben sich u.U. bereits Wettbewerbsmarken zugewandt oder könnten dies in Bälde tun. Hier ist es erforderlich, die zum Abbruch der geschäftlichen Beziehung verantwortlichen Gründe zu identifizieren und zu klassifizieren. Danach erfolgt eine konsequente Bearbeitung mit Kontaktverfolgung und wettbewerbsgerechten Angeboten, um diese Klientel zu reaktivieren. Bei *Stammkunden* dagegen ist das ungenutzte Verkaufspotenzial recht überschaubar, da hier in aller Regel ohnehin eine regelmäßige zielgerichtete Betreuung durch den Handel erfolgt.

4. Effektive Maßnahmenplanung mit effizienter Ressourcen- und Kapazitätsplanung

Um eine optimale Marktausschöpfung bei mittelständischen Unternehmen zu garantieren, müssen verschiedene, sich ergänzende und aufeinander aufbauende Kontaktbausteine eingesetzt werden. Als zentrales Instrument stellt die *UGW* beispielsweise eine *CRM-gestützte Aktionsplattform* zur Identifikation des lokalen Marktpotenzials und Kontaktbearbeitung zur Verfügung. Sämtliche vorhandenen Adressen werden dazu im Vorfeld aufwändig geocodiert und den Händlern auf die Kundenkontakt-Plattform eingestellt. Jeder Verkäufer kann mit einem eigenen Zugang, der eine Qualifikation von eigenen und fremden Adressen ermöglicht, eine genaue Zielpersonenplanung und Verkäufersteuerung vornehmen. Auf Basis des ermittelten lokalen Marktpotenzials erfolgt im Rahmen einer Jahresplanung eine detaillierte Ziel- und Maßnahmenplanung für jeden einzelnen Vertragshändler.

Identifikation des lokalen Marktpotenzials
Auf Branchen abgestimmte Aktivitätenplanung
Webgestützte Plattform zur Kontaktbearbeitung
Verkäuferkontakte zur systematischen Marktbearbeitung
Konsequente Marktausschöpfung
Adress-Qualifikation bei eigenen u. fremden Adressen
Verkäufer-Coachings zur vertrieblichen Penetration
Mailings zur händlerindividuellen Ansprache
Call Center zur Interessens- und Bedarfserhebung

Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 11: *Bausteine und Instrumente zur systematischen Marktausschöpfung*

Zur direkten Ansprache der (potenziellen) Kunden stehen dem Handel neben der Möglichkeit der eigenen Telefonie professionelle *Call-Center zur Interessens- und Bedarfserhebung* unterstützend zur Seite. Bei Interesse werden Probefahrttermine vereinbart, die dem Handel unkompliziert und in Echtzeit über die Aktionsplattform eingestellt werden. Aufbauend auf dem Instrument der *telefonischen Bedarfsanalyse* werden verschiedene innovative *Mailing-, Promotion- und Eventideen auf der Aktionsplattform* hinterlegt, die dort direkt nach dem „Baukastensystem" ohne großen planerischen Aufwand konfiguriert werden können. Zur Versendung der Mailings genügt aufgrund der Implementierung eines Gateways direkt zum Druckhaus ein Knopfdruck. Nach erfolgter Freigabe durch den Händler ist dieser zunächst von jeglichen weiteren Aufgaben entbunden und kann sich ganz dem Tagesgeschäft widmen. Das *telefonische Nachfassen* gehört dann wieder zur Kernaufgabe des Verkäufers, das heißt, die Kontakte werden verkäuferindividualisiert vom Autohaus (weiter)bearbeitet. Durchgeführte Kundentermine und erfolgte Probefahrten wie auch Auftragseingänge werden im Reportingsystem dokumentiert. Auf diese Weise wird die geforderte Berechenbarkeit der Marketing-Aktivitäten erreicht. Es wird deutlich: Den Händlern werden neben dem wichtigen Adressmaterial auch alle weiteren relevanten Marketing-Instrumente inklusive Aktionsplattform und kompetentem Support zur Verfügung gestellt. Einem geringen Aufwand für den Handel steht nunmehr ein beträchtliches Nutzenpotenzial gegenüber.

Mit Hilfe des von der *UGW* entwickelten *Kontakt-Tools* kann jeder Händler seinen Markt über die verschiedenen Stufen systematisch und zielorientiert bearbeiten:

- *Analyse* (Aufzeigen des lokalen Marktpotenzials)
- *Planung* (Auswahl der Aktionen im Aktionsbaukasten)

- *Umsetzung* (Systemunterstützung, Aktionsberatung, Mailing-Support)
- *Controlling* (Bewertung des Aktionserfolges)

Diese Arbeitsschritte sind in einem integrierten Konzept enthalten und lassen sich durch die vorkonfigurierten, automatisierten Prozesse problemlos umsetzen. Neben einem *nachweisbaren Verkaufserfolg* wird als strategisches Ziel auch die *Qualifizierung der mittelständischen Zielunternehmen in den lokalen Marktbearbeitungsgebieten* erreicht. So entsteht eine einzigartige *Datenbank mit wertvollen Kundenbedarfsinformationen*, die *Basis für eine systematische Marktbearbeitung* ist und einen *enormen Wettbewerbsvorteil* am Markt bedeutet. Auf diese Weise kann das Management einen wesentlichen Beitrag zum zunehmend geforderten Nachweis bzgl. der Erfolgsträchtigkeit des Marketing leisten (vgl. zur Forderung nach der Dokumentation eines „*Return-on-Marketing-Investment*" Müller in diesem Band).

Transfer-Box

- Welche Bedeutung haben mittelständische Unternehmen für mein Unternehmen?
- Wurden diese Potenziale in meinem Unternehmen schon einmal systematisch ermittelt und bewertet?
- Ist in meinem Unternehmen bekannt, wie der deutsche Mittelstand „tickt"?
- Haben wir in meinem Unternehmen die spezifischen Entscheidungskriterien des Mittelstandes vor Augen?
- Haben wir unsere Kommunikation und unsere Vernetzung ausreichend auch auf mittelständische Unternehmen ausgerichtet?
- Können wir die aufgezeigte Drei-Säulen-Strategie systematisch für die eigenen Akquisitionsaktivitäten einsetzen?
- Wie gut haben wie die Herausforderung für eine systematische Marktbearbeitung im Griff hinsichtlich des Kundenadressmanagements, der Bedarfsanalyse und Interessentenerhebung sowie der vertrieblichen Nachbearbeitung und verkäuferischen Betreuung?
- Hat unsere Vertriebsmitarbeit ausreichend zeitliche und fachliche Ressourcen für eine systematische Neukunden-Gewinnung?
- Haben wir einen konkreten Überblick darüber, wie sich unsere Kunden auf die Segmente Stammkunden, passive Kunden, gefährdete Kunden aufteilen und wie groß das Potenzial an Neukunden im eigenen Vertriebsbereich ist?
- Haben wir differenzierte Werkzeuge zur Hand, um eine zielorientierte, systematische Neukunden-Akquisition zu erreichen?

Literatur

UGW-Studie (2007), Erfolgsfaktoren für die Automobilvermarktung an Gewerbekunden, Wiesbaden, 2007

Franz-Josef Band
ist Mitgründer und Vorstand der UGW AG. Nach dem Betriebswirtschafts-Studium mit Schwerpunkt Marketing war er lange Jahre im Produktmanagement und im Vertriebsmarketing für namhafte Markenartikel-Hersteller tätig. Darüber hinaus hat er mit seiner langjährigen Tätigkeit als Marketing Consultant umfangreiche Erfahrungen in unterschiedlichsten Marketing- und Vertriebsprojekten gesammelt. Heute ist er mit der UGW schwerpunktmäßig auf den Gebieten der integrierten Vermarktung, der effektiven Markenwertschöpfung und der effizienten Marktbearbeitung tätig.
(E-Mail: fbrand@ugw.de)

Die Herausgeber

Dr. Ralf T. Kreutzer
ist Professor für Marketing an der Berlin School of Economics, Berlin, und Marketing und Management Consultant. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post World Net tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Dr. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Direktmarketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Web 2.0, strategisches Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten. Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Kundenclubs & More“ (2004), „Praxisorientiertes Marketing“ (2006) sowie „Marketing-Excellence“ (2007).

Dr. Wolfgang Merkle
ist seit Herbst 2007 verantwortlich für das Filialmarketing der Marke *Tchibo*. Davor hat er in seiner fünfjährigen Tätigkeit als Direktor Marketing die Marke *Galeria Kaufhof* strategisch neu positioniert und in der Gesamtverantwortung auch für die mediale Kommunikation und den gesamten Filialauftritt diese Strategie operativ konsequent umgesetzt. Zwischen 1998 und 2002 hat er als alleiniger Geschäftsführer der *ZARA Deutschland* GmbH die Einführung und die Etablierung der beiden vertikalen Vertriebskonzepte *ZARA* und *Massimo Dutti* mit Eröffnung von 25 Geschäften auf dem deutschen Markt verantwortet. Die ersten beruflichen Erfahrungen hat er zwischen 1991 bis 1998 in verschiedenen Aufgaben in der Werbung und im Marketing der *Otto-Gruppe* in Hamburg gesammelt.

Stichwortverzeichnis

A

Abwanderung .....344 ff.
Accountability .....231 ff.
Ackermann, Josef 309
ACTION 307
Acxiom 363
ADAC ..... 188 f.
Added Value 185, 194
adidas 57, 149, 156, 177, 201
Adlon Kempinski 73
Advance Bank 247
Adventure Ecology 211
Affiliate-Marketing 191
Affilinet 191
Air Berlin 190
Airline Transavia 215
Aktionsplattform 366
Aktivierung ..... 23 f., 306
Aldi ..... 99, 186, 188, 267, 272 ff.
Allensbacher Werbeträger Analyse 301
Allfinanzmarke 263
Allianz 96
Amazon 166, 179, 191
American Apparel 177, 210
American Express 217
Amygdala 311, 321
Apple 31, 39, 44, 103, 105, 124, 201, 208, 276
Aral 188
Asstel 190
Atelier Goldner Schnitt 338
Audi 57, 92
Audio-Podcast 162, 174
Audit 90
Automobilbranche ..... 131, 291, 355 ff.
Autopilot .....308 ff.
Avastar 177
Avatar 141, 169, 178, 206
AXA 257

B

Bain & Company 57
Balanced Scorecard 66
Bank24 247
Barbie 206
Bärenmarke 107
Base 103, 105
BASF 57, 180
Basisanforderung 29, 32
Bausparkasse Schwäbisch Hall ... 250 f., 262
Bayern München 187
Beck´s 189
Bedarfsanalyse 366
bedirekt 363
Begeisterung .....21 ff., 29, 285
Begeisterungsanforderung . 29, 32
Behavioral Targeting 156, 175
Bekleidungsmarkt 291
Belohnungsreaktion, neuronale 313
Ben & Jerry´s 210

Benchmarking 81, 122
Bentley 195
Bertelsmann DirectGroup 333
Bestager-Lifestyle-Werbewelt 99
Betriebsform 272, 277
Bewertungsplattform 166
Bic 201
Biermarkt 299
Bionade ..... 100, 103 f.
Blanchard, Kenneth 210
Bleustein, Jeffrey L. 211
Blog ..... 158 f., 170 ff.
Blog-Monitoring 172, 182
Blogosphäre 172
Blogsuchmaschine 172, 180
BMW ..... 25, 56 f., 81, 87, 91 f., 136, 177, 189, 276
Boeing 209
Bono 217
Bonusprogramm 213
BOSS 276, 277
Boston Consulting Group 57
Botanic Water 212
Boxster 276
Brainstorming 139, 140
Braintrust 180
Brainwriting 139
Brand Academy 82
Brand Behaviour 82, 83
Brand-Behaviour-Workshop 87
Branded House 82
Brand Code Management 314, 316, 320, 322
Brand Manual 256, 263, 265
Brand Scorecard ..... 255 ff.
Breitling 195
Bridgestone 74
Buchclub 326, 328
Burda 167
Business Excellence 95
Business Intelligence Technik 329
Buzz-Marketing 159

C

C&A 275
Camry 62
Carlsen Verlag 190
Carpe Diem 212
Category-Management 122
CD/CI-Manual 263
Centurion-Card 217
Change Management 42, 87, 95, 331
Churn-Prognose 344, 346
Churn-Scoring 345, 349
Citroën 101
Cluetrain Manifestos 202
Co-Advertising 189
Co-Branding 188
Coca-Cola 31, 99, 142, 189, 213
Coco Chanel 201
Co-Creating 213
Code 319
Cola-Kriege 27
Commerzbank 308
Commission Junction 191
Commitment to Quality 71
Communication Check Book 300
Community ..... 103, 133, 140 ff., 162 ff., 207 ff.
Community Tool 141
Conley`s 277
Conrad Electronic 188
Consumer Empowerment 271
Consumer Inclusion 209
Controlling 125
Co-Produzent 181
Co-Promotion 189
Corporate Blog 171, 173
Corporate Identity 39

Corporate Marketing ..... 236 f.
Corporate Mission 40
Corporate Social Responsibility 217
CosmosDirekt ..... 250 f.
CREATE!-Methode 217, 220
Creative Class 208, 211
Credokarte 69
CRM ..... 243 f., 364
Cross-Selling ..... 326 f., 341 f.
Cross-Shopping 284
Cross-Validierung 166
Crowd Sourcing 176
Customer Engagement 35, 67, 73, 75
Customer Esthesia to Innovate 137
Customer Evaluated Innovation 157
Customer Generated Innovation 176
Customer Insights 58
Customer Touch Point 74, 160, 171, 181

D

Dachmarke 299
DaimlerChrysler 57
Data Mining ..... 325 ff.
Datenanalyse ..... 332 f.
Datenhistorie 332
Datenmodell 333, 337
decode Marketingberatung 308
Deka Investmentfonds 250
Dell 123
Dependance, virtuelle 177
Deutsche Bahn 188
Deutsche Bank 74, 308
Deutsche Post 177, 190
Dialog 64
Dienstleistungsmarke ..... 186 ff., 195
Differenzierung, emotionale 32
Differenzierungsstrategie ..... 283 f.
Discounter ..... 28, 99, 185, 188, 274 ff.
dm-Drogeriemarkt ..... 39 ff.
Dombroski, Jenny 214
Donauland 333
Donnay 188
Döpfner, Mathias 205
Douglas 120, 277
Dove ..... 99, 103 f.
Down-Trading 276
3M 121
Drei-Säulen-Strategie 362, 367
Dupont 176
Dynamik der Betriebsformen 276
Dynamik der Mitte 270
Dyson 284

E

E.ON 101
easyCredit 257
ebay 156, 179, 189, 213
Edeka 22, 27, 62
Efficient Consumer Response (ECR) 190
Effizienzpotenzial 37
EFQM-Modell 94
Eigenprofilierung 152
Einmarken-Unternehmen 82
Einzelhandel ..... 269 ff.
Elio Fiorucci 187
Emotion ..... 15, 21 ff., 225
Emotionsdimension 24
Employee Engagement 35, 67, 75
Employer-Branding 172
Endkundendatenbank 134
Endkunden-Integration ..... 133 ff., 146

Endkundenmehrwert 134
Endkunden-Workshop ... 140, 143
Engagement Index 36, 53
Engagement-Portfolio 35, 67
Entlastung, kortikale 25, 27, 306, 308
Entscheidungsbaum 336
Entwickler-Community 140
E-Plus 188
Erfahrungswelt 211
Erfolgsmess-System 260
Erleben, markengerechtes 96
Erlebniswelt 211
Erstkaufbewertung 349
Eskapismus 154, 170
ESPRIT 277, 283
Essential self 38
ETL-Tool ..... 333 f.
Etro 52
Europcar 190
Euro-Socio-Style ..... 123, 282, 294 ff.
Event 189, 192, 195
Evlove Intimates 214
Execution-Excellence 126, 239
Expertenplattform 163
Ex-post-Analyse 331
Extra Future Store 123

F

F&E 125, 132, 146
Face-to-Face-Befragung 134
Faktoren, weiche 91
Feed-Format 162
Ferrero 101, 107, 185
Fiat Stilo 132
Filter, emotionaler 33
Filtersysteme 177
Finanzdienstleistungs-branche ..... 242 f., 250, 253 f.
Firefox 164
Firmenwert 68
First Choice 251
First Class!-Karte 71
First Moment of Truth 25
First-Mover-Effekt 178
fitness company 188
flickr 156, 165, 213
Flop 131, 135, 146
FMCG-Innovation 115
Fokusgruppe ..... 58, 133 f.
Fokussierung 292
Frequency 325, 334
Frosch 100
FROSTA 100, 156, 173
Führung, emotionale 91, 92
Fundraising 342

G

Gage, John 207
Galeria Kaufhof 121, 186, 192
Gallup ..... 36, 67 f., 73
Gallup Deutschland 53
General 100
General Motors 175
Geocodierung 363
Gerolsteiner 34
Geschäftsfeld-Marketing .... 236 f.
Gesundheits-Konsument 312
Gewerbekunde ..... 358 ff.
GfK 115, 123, 294
GIGO-Effekt 332
Ginko 212
Globetrotter 175
Gold Standards 69, 71
Goleman, Daniel 91
Google 179, 213
Götz Werner 39, 44

groß + klein – der clevere Familienclub 165
Gucci ..... 201, 267, 272 f., 278
Guidelines, strategische..... 64

H
H&M ..... 122, 186 f., 194, 275, 277
Handel ..... 108, 122, 188, 269, 272, 280 f.
Handeln, markengerechtes 87
Harley-Davidson 32, 211
Heidelberg 74
Heineken..... 201
Hermès..... 52
Herstellermarke 27, 186, 188
Hirnforschung..... 305
Hornbach 31
House of Brands 82
Hugo Boss 125
HUK-COBURG .....250 f.
Hybrid-Shopper 270
HypoVereinsbank 187

I
IBM 57, 177, 202, 205
Ideenmanagement..... 88, 125, 133, 137 ff.
Identität, virtuelle 169
ifm 103, 105, 108
Iglo..... 99
IKEA 105, 206
Imagetransfer..... 189
Inbound Call..... 327
Indikatoren, Passion-orientierte..... 66
Informationsbeschaffung..... 360
Informationsdrehscheibe 156
Informationsflut..... 204
Informationsgesellschaft 202, 205, 219
Informationssuche 270, 359
Informationsüberflutung..... 80, 174, 179, 231
ING DiBA 250
Inhouse-Coaching..... 84, 88
Initiative Red 217
Initiierungsfähigkeit 196
InnoCentive 176
Innovation.....15, 114 ff., 142, 146, 217, 232, 287
Innovation Lab 140
Innovation, kundenzentrierte ..... 113, 118 f., 124, 127
Innovationsprozess 123, 125, 131, 133, 142, 146
Innovations-Webportal 136
Intellectual Properties..... 142
Intelligenz..... 91, 210
Interaktionsfähigkeit..... 197
Internet Community 131, 208
Internet-Tagebuch..... 158
Internet-Talent-Screening..... 157
Involvement, emotionales 31
iPhone..... 105, 208
iPod..... 31, 124 208, 273
iTunes 208

J
Jägerettes 119
Jägermeister..... 119
Jil-Sander..... 52
Jobs, Steve 39, 44
John Deere..... 32
Jugend-Marketing..... 205

K
Kaizen-Konzept..... 62
Kampagnenoptimierung 351

Kano-Analyse 28
Kano-Systematik..... 32
Kapitalismus, mentaler 204
Karl Lagerfeld..... 122
Karstadt..... 267, 273, 278
Kaufentscheidungsprozess..... 28, 33 f., 47, 132, 359
Kauffrequenz 325
Kaufhof..... 267, 273
Kaufphase 25
Ken..... 206
Kernemotion 25
Key Visual..... 119, 250 ff., 265
Keylens 116
Kombucha..... 212
Kommunikations-Effizienz.... 170
Kommunikationsform, internet-basierte 171
Kompetenz, soziale..... 91
Komplexitätskosten 196
Konditionierung, emotionale ... 28
Konfigurationsfähigkeit..... 196
Konsument..... 269, 271, 312,
Konsumentengruppe..... 295
Konsumentensegmente..... 294
Konsumgüter, kurzlebige..... 33
Konsumgütermarke..... 213, 269, 271 f., 281
Kontaktstrategie..... 364
Kontakt-Tool..... 366
Kontraktgüter..... 33, 34
Kooperation 122
Kooperationsfähigkeit..... 196
Kooperationsmanagement .... 187, 193, 196 ff.
Kooperationsprozess..... 197
Koordinationsfähigkeit 197
Kosten-Nutzen-Analyse..... 339
Kreationsgesellschaft..... 201, 205 ff., 213, 217 ff.
Kreativität .....121, 208 f., 215
Krombacher 194
Krups..... 74
Kultmarke 103
Kunde..... 363 ff.
Kundenbegegnung 85
Kundenbegeisterung 35
Kundenbindung..... 28, 73, 113, 173, 188, 338
Kundenentfremdung 90
Kundenhistorie..... 352
Kundenkarte..... 73, 188
Kundenkontakt-Management.....364 f.
Kundenkontaktpunkt..... 124
Kundenlebenszyklus 349, 352
Kundenloyalität..... 329
Kundenmanagement 345
Kundenmonitor 73
Kundenorientierung 70, 75, 89, 173, 281
Kundenreaktivierung 345
Kundensegmente..... 364
Kundenstammdaten 326
Kundenwert..... 231, 329, 344
Kundenzufriedenheit..... 28, 54, 87

L

L'Oreal 101, 166
Ladenbau..... 301
Lagerfeld..... 187
Laguna Beach 177
Landliebe 108
Lead User..... 131 ff., 142
Leapfrogging..... 123
Lebensmitteleinzelhandel 27, 274
Lebensstil..... 270, 295
Lego 123, 176
LEICA..... 276

Leidenschaft .....21 ff., 79, 121, 285
Lidl ..... 188, 267, 272 ff.
Lifesigns Network 205
Lifestyle-Differenzierung..... 299
Linden Lab 157, 169
Lindendollar 169, 177
Lindt 100
Line-Extension-Marketing 101
Linie M 122
Linus 164
Linux..... 153
Long Tail-Konzept..... 155
Louis Vuitton..... 62, 201
Loyalität..... 33 f., 79
LTU..... 194
Lufthansa 57, 190
Lush Handmade Cosmetics ... 277
LVMH..... 272

M

Mac mini..... 276
Madeleine 74
Mail-Call-Visit-Ansprachekonzept 361
Malcolm Baldridge National Quality Award..... 68
Mango..... 123, 277
Marke Ich 201
Markenarchitektur 257
Markenartikel 99, 185
Markenaufbau..... 22
Markenbekanntheit..... 248, 264
Markenbildung 27, 186
Markenbindung 30
Markenbotschaft..... 25, 308
Markenbotschafter..... 22, 26, 28, 36 f., 41, 79, 83, 93, 96, 285
Marken-Commitment 41
Markendifferenzierung..... 127
Markenerleben, emotionales ... 93
Markenführung..... 25, 30, 35, 46, 81, 101, 107 f. 113 ff., 252 ff., 312 ff.
Markenidentität 43, 82, 94, 97, 115, 118, 124, 195
Markenimage..... 84
Markenkern .....195 f., 276, 279
Markenkontaktpunkt ..315 f., 320
Marken-Labor..... 219
Markenmodell 316
Markenmythos.....99 f., 107
Markennetzwerk..... 315, 319
Markenpräferenz 251, 259
Markensteuerungs-Cockpit ... 264
Markenstrategie ..... 255, 257, 263 ff.
Markentechnik..... 100
Markentransferprozess 195
Markenüberdehnung..... 196
Markenversprechen 35, 47, 251
Markenwert ..... 25, 33 ff., 82 ff., 231, 251 ff, 265
Marketing nach innen..... 25, 63, 75, 81 ff. 96 ff., 173
Marketing, Black-Box 243
Marketing, Performance-Indikator..... 244
Marketing-Controlling..... 238 f., 243
Marketing-Excellence 51
Marketing-Kooperation ..... 121, 134, 185 ff.
Marketing-Management ..... 28, 233 ff.
Marketing-Mix 192
Markt der Mitte .....268, 271 ff.
Marktausschöpfung 355
Marktforschung ..... 30, 133 f., 171
Marktschichtenstruktur..... 272
Marktzwiebel..... 271, 274

Maserati 74
Mass Customizing 156
Masstige 276
Mateschitz 61
Mazda 156, 177
McCartney, Stella 187
McDonalds 22, 186, 189
McKinsey 57
Media Overflow 155
Media-Nutzung, Fragmentierung 171
Mediaplanung 301
Medien 49, 291
Medion 188
Mehrmarken-Unternehmen 82
Mehrwert 194
Mehrwert der Marke 99
Meinungsführerschaft 136
Meinungs-Monopol 153
Meinungs-Pluralismus 154
Meister Proper 107
Melissinos, Chris 207
Mensch 2.0 209
Mercedes 92, 276
Mercedes-Benz 177, 178
Meta-Ebene 179
METRO Group 123
Michelin 107
Microsoft 216
Miles & More Programm 141
Mitarbeiter ..... 35, 64 ff., 79, 83
Mittelstand ..... 355 ff.
Mobilfunkunternehmen 328
Monetary Value ..... 325 ff.
Monomarkenstrategie 257
Mood-Board 296, 302
Morphologischer Kasten 138
Motiv, implizites 313
Motivation 39, 57, 83
Motivklasse 317
Motivraum 318
Motivstruktur 151, 170, 176, 182
MTV 177
Multi-Channel 191, 193
Multimarkenstrategie 257
Mundpropaganda 80, 177, 214
Murdoch, Rupert 155
MySpace 149, 152, 155, 157
Mystery-Shopping 87, 93
Mythos 101
MyVideo 152, 213

N

Nachkaufphase ..... 25, 33 f.
NBC 157
Neckermann 273, 278
Netz-Monitoring 181
Netzwerk 122, 244
Neukunde ..... 367 ff.
Neukundengewinnung 362
Neuroconsult ..... 326, 331, 339 f., 352
Neuromarketing 22, 26, 305, 321
Neuronale Netze ..... 325, 334 ff., 353
New Yorker 175
Nike 214
Nissan 177
Nivea 33, 99, 277
Nokia 189
Norma 274
Novartis 176
Nutzwert, emotionaler 31

O

O_2 ..... 186, 188
Offline- und Online-Medien, Kombination 179
OLAP ..... 329 f., 353
On-Demand-Angebot 162

Online-Gemeinschaft 162
Online-Kooperation..... 186, 191
Online-Mund-zu-Mund-Propaganda 175
Online-Plattform..... 168
Opel 267, 273, 278
Open Source 131, 153
Open Source Car 164
Otto..... 166
Outbound Call 327
Outside-in-Konzept 58
Over-Engineering 62

P

Passion..... 37, 49 ff., 63, 68
Payback 173
PDCA-Zyklus..... 88
Peer Production ..... 176 f.
Penny..... 274
Performance Marketing..... 191
Performance, markengerechte 86
Permalink..... 159
Persil..... 100
Peugeot..... 215
Pilot 308, 320
Playmobil..... 192
Pleb 2.0..... 155
Plus 185, 272, 274
Podcast..... 162, 174, 182, 205
Pohland..... 282
Porsche ..... 39, 57, 59, 267, 272 ff.
Postbank 250
Power Brands 247
Prada..... 23
Präzision 16
Preispremium 239
Premiere..... 187, 190
Premium-Anbieter.....274 ff.
Primär-Emotion 23
Priming-Paradigma..... 321
Private Blog ..... 171 f.
Procter & Gamble.. 122, 176, 180
Produktentwicklung..... 134 f., 146, 180
Produktinnovation 118, 131, 140, 142
Produktivität 231
Produktivitätspotenzial..... 56
Produktklinik .....133 ff.
Produktmanagement..... 113
Produktmarke 257
Produkt-Marketing 25
ProSieben..... 22
Prosument..... 149, 177, 179, 181
Prosumer..... 181
Prototypen 133
Prozessperspektive, interne 67

Q

Qualitätsmanagement 89
Quality Team 73
Quelle 273, 278, 338

R

R+V 257
Rabatt-Gesetz 279
Ratio 33
Reaktionszeit-Verfahren ..... 320 f.
Reaktivierung 338, 344, 347
Real Community.....162 ff.
Realtime-Einsatz 334
Recency .....325 ff.
Red Bull..... 61, 103, 211
Red Card..... 217
Red Manifesto 217
Reebok..... 177 f.
ReInvention 219

Reizüberflutung 204, 292
Relationship-Modell 242
Relevant Set 251, 307
Response-Optimierung 339
Retail Brand 27, 42, 186, 285
Retoureninformation 326
Retrospektive-Modell 330
Return on Brand Investment ..... 247 ff., 262, 265
Return on Marketing-Investments (ROMI) 14, 232, 240, 245, 367
Reuters 177
RFM ..... 325 f., 340
RFM-Methode 334
Ritz-Carlton 68
Robert Bosch 57
ROI 339, 342, 352
Rolls-Royce 82
ROMI 243
Rosedale, Philip 206
Rothschild, David de 211
RSS 162
RTL 74, 194

S

Sandwich-Position 267, 278, 286
Schiller, Friedrich 207
Schindlerhof 60
Schlecker 41
Schnäppchenjäger 291
Schnitzler 62
Schwäbisch Hall ..... 257, 263 f.
Schwartau 101
Scorecard 245
Scoring-Modell 325
Screening-Fragebogen 301
Sculpt the Future 211
Second Life ..... 149, 154 ff., 182, 206, 213
Second Moment of Truth 25
Segmentation 293, 296
Segmentierung .. 127, 334 ff., 350
Sekundär-Emotion 23
Selbst-/Fremdbild-Abgleich 88
Selbstdarstellung 152, 167, 170
Selbstdarstellungsbedürfnis ... 155
Service-Excellence 72
Service-Innovation 118
Share of Wallet 329
Shareholder Value 210
Shopping.com 156
Shriver, Bobby 217
Siebel 134
Siemens ..... 56 f., 62
Simplexity 201
Simyo 159
Sixt 39, 190
S-Klasse 131
Skype 203
Smart 131, 185
Smart-Shopper 270, 279
Social Software 150
Sony 208
Southwest Airlines 40, 41
Sparkasse 250
Spendenorganisation 326, 328
Spiegel Online 177
Spill-Over-Effekt 196
Spreadshirt 156
Springer, Axel 205
Springwise 209
Stakeholder-Konzept 58
Stammkunde 363, 365, 367
Standortplanung 301
Starbucks 159
Stornoprophylaxe 327
Strellson 277
Submarkenstrategie 299

Sun Microsystems 156, 207
Survivorship Bias 193
Symbolic Management..... 59
Sympathiefaktor 81

T
Tag 159
Tagging..... 159
Tchibo 186, 188, 190, 193
TCM 188
Technisches Hilfswerk 192
Telekommunikations-unternehmen 326, 328, 335, 346
Test-Besucher 93
Testkampagne..... 335
Testkauf 134
Textileinzelhandel 275
THINK..... 307
Threatless..... 176
Tod der Mitte 267, 273
Toyota 62, 177, 201
Trackback 159
Trade Doubler..... 191
Trade-Marketing..... 237
Trading-down 286
Trading-up .....275 ff.
Trendspotter..... 213
TRIZ (Theorie des erfinderischen Problemlösens) 138

U
UGW .....362, 365 f.
Umsatzprognose .....339 ff.
Umsatzscore 351
Umsetzungskompetenz..... 126
Umsetzungsprozess 284
Umweltverträglichkeit..... 292
UNICEF..... 333
Union Investment 257
Unique Advertising Proposition (UAP)..... 49, 74
Unique Passion Proposition (UPP) ..... 32, 49 ff., 58, 74 f.
Unique Selling Proposition (USP) ..... 49, 280 ff.
Universalist 269, 291, 298, 302
Universalversender..... 278
Unternehmensführung, emotional 44
Unternehmensführung, marktorientiert 233, 238
Unternehmensgrundsatz 41, 47
Unternehmenskultur 22, 35, 39, 47, 88, 93, 220
Up-Selling .....326 f., 341
User Generated Advertising .. 180
User Generated Content 150
User-Gruppe 180

V
Verbraucherpanel..... 296, 302
Verhaltens-Audit..... 90, 93
Verlust der Mitte..... 267, 271 f., 280
Vermarktungsplan..... 357
Versandhandel .....325 ff., 335, 339, 342, 349 f.
Versicherung..... 203, 327, 332, 335, 351 f.
Vertragsgüter .....33 f.
Vertriebskonzept, vertikales .. 123
Vertriebs-Marketing.....236 f.
Vertriebspartnerschaft, operative 191
Vichy 160
Videoanalyse 88
Video-Podcast..... 162, 174
Viewpoint 205, 208
Viktor & Rolf..... 122

Vision ..... 39, 43 f.
Visual Merchandising 301
Vlogs (Videoblogs) 205
Vodafone 177, 189
Volks- und Raiffeisenbanken 257, 263
Volkswagen 22, 34, 57, 123, 177
Vorhersagemodell ..... 329 f.
Vorschlagswesen, betriebliches 143

W

Walt Disney 186, 189
War for Talents 177
Warenhaus ..... 278 ff.
Watanabe 62
Wiedeking, Wendelin 39
Web 2.0 ..... 49, 149 ff., 182, 209
Web.de 194
Webasto ..... 131 ff.
Weblin 154
Weblog ..... 158 f.
Web-Monitoring 58, 180
Weiterempfehlungs-bereitschaft 79
Werbeerinnerung 248, 251
Werbemitteleinsatz-optimierung ..... 338 f.
Wertelandkarte ..... 294 f.
Wertschätzung 63, 95
Wertschöpfungskette 134, 190, 255
Wertschöpfungsnetzwerk 196
Wertverbund 185
West 107
Wiederkaufwahr-scheinlichkeit 350
Wikipedia 160
Wikis ..... 160 f., 174, 182
Wissenscommunity 32
Wissensfähigkeit 197
Wissensplattform 32
World Wildlife Fund 194

X

Xerox 124
Xing 155, 157, 213

Y

Yahoo 155
YouTube 149, 152, 213

Z

Zanox 191
ZARA ..... 38, 41 f., 122, 123, 126, 277
Zielgruppenstrategie ..... 99, 291, 293, 298 f., 301 f.
Zweiweg-Kommunikation 208
Zwiebel-Modell 277